

---

# DESECO:

## Evaluation des Besoins de Formation et d'Assistance Technique

---

Rapport Final

*Bureau for Private Enterprise  
U.S. Agency for International Development*

*Preparé: AID Representative  
Guinea - Bissau*

*Sous: Private Enterprise Development Support Project II  
Project Number 940-2028.02  
Prime Contractor: Arthur Young*

*Janvier 1989*

---

# DESECO:

## Evaluation des Besoins de Formation et d'Assistance Technique

---

Rapport Final

*Bureau for Private Enterprise  
U.S. Agency for International Development*

*Préparé: AID Representative  
Guinea - Bissau*

*Préparé par: Jean-Olivier Fraisse  
Consultant de Finance et Gestion*

*Sous: Private Enterprise Development Support Project II  
Project Number 940-2023.03  
Prime Contractor: Arthur Young*

*Janvier 1989*

## TABLE DES MATIERES

### RESUME ET CONCLUSIONS

#### I. INTRODUCTION

A.	Autres Interventions en Faveur du Monde Rural ...	1
B.	Objet de l'Etude .....	2
C.	Methodologie .....	3
D.	Considerations: l'Environnement de la DESECO ...	3

#### II. LA BNG et LA DESECO

A.	Organization .....	5
B.	Objectifs de la DESECO .....	5
C.	Activites .....	5
D.	Arrieres de Paiement .....	6
E.	Situation Financiere de la DESECO .....	7
F.	Politiques Financieres .....	7

#### III. FONCTIONNEMENT DE LA DESECO

A.	Reception et Analyse des Demandes de Financements .....	9
B.	Approbation des Demande de Financement .....	9
C.	Decaissements .....	10
D.	Gestion des Prets .....	10
E.	Comptabilite .....	11
F.	Moyens Informatiques .....	11

#### IV. DIAGNOSTIC

A.	Installations Physiques .....	12
B.	Clarification des Procdures Internes de Fonctionnement .....	12
C.	Services Juridiques .....	12
D.	Analyse Economique et Financiere de Projets .....	13
E.	Informatique .....	13

#### V. PROGRAMME DE FORMATION ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE ..... 15

## ANNEXES

Annexe 1:	Cout Estimatif du Programme de Formation et Assistance Technique Propose Pour La Deseco .....	16
Annexe 2:	Assistance Technique: Redaction d'un Manuel de Procedures et des Divers Formulaires .....	18
Annexe 3:	Assistance Technique: Redaction des Documents Juridiques Necessaires au Traitement des Demandes de Financement .....	20
Annexe 4:	Formation Technique: Analyse Financiere d'une Demande de Pret et Analyse des Risques du Bailleur de Fonds .....	22
Annexe 5:	Formation Technique: Analyse Economique d'une Demande de Pret .....	24
Annexe 6:	Formation Technique: Initiation a l'Informatique .....	26

## RESUME ET CONCLUSIONS

### A. Introduction

Dans le cadre de l'accord tripartite signe par les Etats-Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau, l'A.I.D. et le gouvernement du Portugal se proposent de mettre a la disposition de la Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) un fond pour le developpement de l'agroindustrie de quatre cent mille dollars (ci-apres nomme le Fond). La contribution de l'A.I.D. s'eleverait a trois cent mille dollars et celle du Portugal a cent mille dollars. Le Fond pourrait etre gere par le "Servicio de Desenvolvimento Economico" (DESECO), une direction de la Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) specialisee dans les financements a moyen et long terme. Pour preparer le lancement du Fond, USAID a demande une analyse-diagnostic des moyens, structures et procedures de la DESECO afin d'identifier d'eventuels besoins de formation ou d'assistance technique.

Cette etude repond aux preoccupations de USAID et apres avoir examine le fonctionnement de la DESECO, elle propose un programme de formation et d'assistance technique comme decrit ci-dessous.

### B. Situation Actuelle de la DESECO

Depuis sa creation et en depit d'un environnement difficile, la DESECO a correctement rempli son role de bailleur de fonds a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, la peche, l'industrie et autres secteurs de l'economie nationale. A la mi-octobre 1988, l'encours des prets de la DESECO aux divers secteurs de l'economie s'elevait a 10,5 milliards de pesos (environ dix millions de dollars US), et plus de 730 prets avaient ete accordes.

En tant que direction de la Banque Nationale de Guinee-Bissau, la DESECO n'a pas de comptabilite separee et il est donc difficile d'analyser sa rentabilite. Les arrieres de paiement du portefeuille (mesure en pourcentage de l'encours des prets pour lesquels les paiements sont en retards de plus de 60 jours par rapport a l'encours total a la meme date) s'elevaient a 44% des encours totaux au 31 decembre 1987. La situation s'est considerablement amelioree en 1988, puisqu'a la mi-octobre, ce meme pourcentage s'elevait a 8%. Cependant, cette baisse ne traduit pas necessairement une amelioration de la situation financiere de DESECO. En reduisant la valeur reelle des echeances, la forte inflation que connait le pays, presque 150% en vingt mois, a permis aux emprunteurs de regulariser leurs paiements en retard. Il faut noter egalement que DESECO s'est montre plus diligente pour obtenir le reglement des echeances tardives.

Il est clair, toutefois, que la DESECO opere dans un environnement a haut risque du fait du manque d'experience et des moyens limites d'une large proportion de sa clientele, et offrant peu de possibilites de diversification compte tenu du niveau de developpement de l'economie locale. L'inflation galopante que connait le pays et l'erosion du pesos par rapport aux monnaies etrangeres constituent de graves dangers pour une institution financiere dont les actifs, essentiellement monetaires, perdent rapidement toute substance.

Le programme d'austerite recemment lance par le gouvernement de Guinee-Bissau avec l'assistance du Fond Monetaire et de la Banque Mondiale semble cependant en voie de reussir. Le taux d'inflation a baisse de 107% en 1987 a 48% sur les neuf premiers mois de 1988. Les consequences d'un echec pour la BNG, la DESECO et l'ensemble du pays seraient catastrophiques.

### C. Conclusions

1. La DESECO possede une certaine experience de l'evaluation des projets et suffisamment de techniciens de formation superieure pour pouvoir gerer le Fond correctement. Cependant, comme note ci-apres, certains aspects du fonctionnement de la DESECO doivent etre ameliores.

2. Le systeme comptable recemment mis en place permettra de controler efficacement l'utilisation du Fond. Il sera possible d'ouvrir un compte special en devises a la BNG, et de limiter l'usage des fonds aux seuls besoins de l'agroindustrie. Les services de la BNG affirment qu'un certain nombre de preteurs ont des restrictions similaires quant a l'utilisation de leurs fonds, et le systeme aurait opere a leur satisfaction.

3. Compte tenu du niveau d'inflation, les taux d'interets reels des prets de la BNG comme ceux de la DESECO sont fortement negatifs. Cependant, les taux nominaux sont deja compris entre 20 et 38% dans la plupart des secteurs, et il serait difficile de les augmenter sans provoquer l'etouffement de la demande de credits. C'est la une situation peu satisfaisante, mais le Fond Monetaire et la Banque Mondiale sont en principe d'accord avec la BNG pour eviter des reajustements trop rapides des taux nominaux.

4. Base sur nos entretiens avec un certain nombre de promoteurs du secteur prive, le Fond correspond a un besoin certain, et son marche potentiel est en mesure d'absorber tres rapidement les financements proposes.

5. L'analyse du fonctionnement de la DESECO a permis d'identifier quatre aspects particuliers qui doivent etre ameliores pour renforcer la rigueur de la gestion. Ces aspects sont les suivants:

(a) La plupart des employes de la DESECO n'ont aucune experience bancaire prealable. Il n'existe aucun manuel de procedures pour clarifier leurs responsabilites et les formulaires presentement utilises dans les diverses etapes de traitement des prets pourraient etre considerablement ameliores. Un mois d'assistance technique est donc propose pour rediger un manuel de procedure et creer ou reviser les formulaires utilises par la DESECO, a un cout estime de \$13,600.

(b) La direction de la DESECO a souligne le fait que le cout des services juridiques externes utilises dans le cadre des activites de financement etait tres eleve. Elle souhaiterait disposer d'un ensemble de contrats de pret et autres documents types qui diminuerait le besoin de faire appel a une expertise externe. Deux mois d'assistance technique sont donc proposes pour preparer ses contrats types, a un cout estime de \$24,200.

(c) L'analyse financiere pratiquee par la DESECO dans la plupart des projets est trop elementaire pour optimiser l'usage des fonds disponibles ou pour controler les risques. Un programme de formation de trois semaines est donc propose, a un cout estime de \$12,331.

(d) L'analyse economique des projets n'est que rarement abordee. Des questions fondamentales telles que l'impact d'un projet sur la balance des paiements sont passees sous silence. Une semaine de formation en analyse economique est donc proposee, a un cout approximatif de \$6,293.

(e) Les moyens informatiques de la DESECO devront etre augmentes pour ameliorer le niveau et le detail des evaluations de projets. L'achat de deux ordinateurs, de logiciels et de cinq calculateurs Hewlett Packard 18C est prevue, a un cout approximatif de \$20,175 (frais d'approche compris).

(f) Enfin, une initiation a l'informatique, en particulier pour l'analyse des projets, est incluse dans le programme de formation. La semaine prevue est estimee a \$6020, a moins qu'un instructeur puisse etre trouve a proximite ou que l'instructeur en analyse financiere/economique puisse se charger de cette formation.

Le programme de formation et d'assistance technique propose couvrirait donc quelques \$82,600, arrondis a \$85,000 dollars pour tenir compte des frais d'impression des divers documents et des imprevis. Il devrait cependant permettre de renforcer l'expertise de la DESECO a un moment critique de son evolution.

## INTRODUCTION

L'accord tripartite de formation et d'Assistance Technique, signe en 1984 entre les Etats-Unis d'Amerique, le Portugal et la Republique de Guinea-Bissau (RGB), a finance un project d'assistance technique -- the Technical Skill Training Project, TSTP -- dont l'object principal est d'ameliorer le savoir-faire des cadres guineens, en particulier en ce qui concerne l'agro-industrie. La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est l'un des principaux beneficiaires de ce projet. Outre la formation et assistance technique, TSTP prevoit la mise en place d'un fonds experimental de US\$400000 (le Fond) pour le financement de l'agro-industrie. Ce Fond doit etre gere par une direction de la BNG, le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO). Dans une premiere etape, les signataires de l'accord tripartite ont tenu a s'assurer que la DESECO disposait de l'experience necessaire pour gerer les fonds qu'elle allait recevoir.

### A. Autres Interventions en Faveur du Monde Rural

Les bailleurs de fonds ont tres tot reconnu le potentiel exceptionnel de l'agriculture et de l'agroindustrie en Guinee-Bissau, et par consequent divers financements ont ete mis a la disposition des autorites locales pour soutenir le developpement du secteur.

En 1986, la Banque Africaine de Developpement (BAD) a mis en place un financement de 13,7 UCF (environ 14 millions de dollars des Etats-Unis) pour l'agriculture. Le pret servira a financer, sur une periode de trois ans, la totalite des couts en devises et une partie des couts en monnaie locale des facteurs de production a mettre a la disposition des agriculteurs et du renforcement des structures de gestion de la ligne de credit au sein de la BNG et plus particulierement, de la DESECO. La composante institutionnelle en faveur de la DESECO permettra de financer les actions suivantes:

1. Assistance technique: un expert/conseiller du projet pendant trois ans, economiste financier ayant l'experience en matiere de credit agricole et l'acquisition de biens et services. Cet expert devra coordonner le systeme de documents a presenter a l'approbation du Conseil de Departement Bancaire pour l'octroi des credits individuels; contribuer a la redaction des documents concernant la politique et les procedures de credit; et enfin, etablir un systeme de suivi de projet.

2. Renforcement de la DESECO: recrutement d'un ingenieur agronome et de quatre techniciens d'agriculture nationaux.

3. Formation du personnel: 48 hommes/mois de stage a l'exterieur pour environ huit stages de six mois en moyenne, a repartir sur les trois annees du projet.

4. Fourniture de materiel de bureau et logistique: 3 vehicules, 20 machines a calculer, 2 photocopieuses et un mini-ordinateur.

La Banque Mondiale a approuve en mai 1987 un pret d'environ 3,7 millions de dollars plus une subvention de 6 millions de Guilders du Gouvernement Hollandais. Le projet doit accroitre les moyens et competence du Ministere du Developpement Rural pour l'aider a mieux gerer les investissements du secteur agricole. Le projet finance le recrutement de divers experts et conseillers techniques pour le Ministere.

Plus recemment, la Banque a finance les services d'un expert en credit rural pour analyser l'ensemble du systeme de financement de l'agriculture en Guinee-Bissau et preparer un plan de developpement institutionnel en faveur du credit rural. Le rapport de cet expert n'etait pas disponible lors de la redaction de la presente etude.

D'autres organismes bilateraux ou multinationaux sont egalement actifs en agriculture, agroindustrie ou credit rural, mais leurs efforts sont specifiques et geographiquement plus concentres; ils ne devraient donc pas creer d'interference avec le programme propose ci-apres en faveur de la DESECO.

Dans l'ensemble, seul le programme d'action en faveur de la DESECO de la Banque Africaine de Developpement recoupe legerement les propositions de USAID. Cependant, l'action envisagee par la BAD est destinee a faciliter la gestion de son credit rural. Les propositions de USAID sont beaucoup plus generales et elles s'appliquent a l'ensemble de l'activite de la DESECO. Il ne devrait donc pas y avoir de conflit entre les interventions de ces deux institutions.

## B. Objet de l'Etude

En reponse aux preoccupations des bailleurs de fonds, cette etude se propose d'analyser les structures, procedures et moyens humains de la DESECO pour identifier d'eventuels besoins en formation ou assistance technique. Cette mission de diagnostic doit deboucher sur un programme de formation et d'assistance technique destinee a renforcer le savoir-faire de la DESECO et a l'aider a assumer pleinement la gestion du Fond. En complement de cette etude, le texte des statuts proposes pour le Fond a ete examine et diverses modifications ont ete proposees pour en simplifier le fonctionnement.

### C. Methodologie

Le diagnostic de la DESECO a ete fait a travers une serie d'entretiens avec les agents de la DESECO responsables de l'identification, analyse et financement des projet; avec les responsables des services administratifs et comptables; et enfin, avec les responsables du Centre Informatique de la BNG. Par ailleurs, une quarantaine de dossier de financement ont ete examines. Finalement, une serie de rencontres avec des chefs d'entreprise ou promoteurs de projets du secteur prive ont permis de mieux saisir l'image de la DESECO aupres de sa clientele et le potentiel et contraintes du marche ou elle opere. Les resultats et conclusions de ces divers entretiens sont analyses ci-apres.

### D. Considerations: l'Environnement de la DESECO

La BNG et la DESECO operent dans un environnement bien particulier qui a un impact determinant sur leurs activites, leur rentabilite et leurs structures. Cet impact se traduit par:

1. Un portefeuille de prets difficile a diversifier. L'economie de la RGB est basee essentiellement sur le secteur primaire. L'agriculture, surtout familiale, l'elevage, la peche et l'exploitation du bois, contribuent environ les deux tiers de la valeur ajoutee et quelques 80% des recettes d'exportation. Le portefeuille de la BNG comme celui de la DESECO comporte donc une forte proportion de financements en faveur d'activites cycliques et fortement saisonnieres.

2. Un portefeuille a hauts risques. La DESECO et la BNG s'adressent toutes deux a un marche difficile compte tenu du manque d'experience des clients potentiels et du faible montant de la plupart des prets. Beaucoup d'emprunteurs n'ont pas de comptabilite, et les risques de defaillance sont donc tres eleves. De plus, les prets de faible montant sont toujours plus couteux et plus difficile a gerer que les prets importants.

3. Une rentabilite financiere menacee par l'inflation. Les taux d'augmentation des prix en RGB etaient de 107% en 1987 et de 48% sur les 9 premiers mois de 1988. L'inflation est un danger mortel pour toute institution financiere car elle erode la valeur de ses actifs et lui fait perdre toute substance. Ce danger survient alors que les taux de prets de la BNG et de la DESECO sont deja tres eleves. Il est donc difficile de les augmenter sans risquer d'etouffer la demande de credit et de provoquer une recession severe.

4. Des risques de pertes importantes dues a l'erosion de la valeur du peso sur les marches de change. Certains des clients de la DESECO demandent que leurs prêts, toujours exprimes en pesos, soient decaisses en devises. Cette pratique conduit la BNG a assumer le risque de change correspondant car une proportion non negligeeable des devises dont elle dispose provient des prêts d'ajustement structurel ou autre aide a la balance des paiements.

5. Des risques de pertes importantes dues aux plans de financement audacieux que doit accepter la DESECO. La plupart des promoteurs du secteur prive n'ont que peu de moyens financiers. Pour permettre le developpement du secteur prive et soutenir l'economie nationale, la BNG et la DESECO sont donc amenees a financer une part tres importante (de 80 a 90% dans la plupart des secteurs) du cout des projets, bien au dela des 60% que les banques d'investissement considerent comme prudent dans le cadre d'une nouvelle entreprise. C'est la une pratique dangereuse, mais qu'il est difficile d'eviter dans les circonstances actuelles.

6. L'existence de pressions externes pouvant nuire a une saine gestion. Certains des investissements realises n'ont pu fait l'objet d'un examen serieux, mais l'echec des projets mal prepares n'en reste pas moins a la charge de la DESECO.

## LA BNG ET LA DESECO

### A. Organisation

La BNG est jusqu'a present la seule banque de Guinee-Bissau. Elle combine les activites d'institut d'emission pour la monnaie nationale, de banque centrale et de banque commerciale. La Caixa Economical Postal, une caisse d'epargne postale, est la seule autre institution nationale active dans le secteur financier.

BNG comporte deux departements, un Departement Bancaire, dirige par Mr. Abrantes, et un departement monetaire jouant le role de banque centrale. Le departement bancaire comprend deux directions, la Direction Commerciale, qui s'occupe des effets et financements a court terme, et la DESECO, specialisee dans le moyen et long terme. La DESECO est dirigee par Mr. Aguinaldo Embalo, economiste de formation. La DESECO comprends trois sections specialisees: la section Agriculture et Peche sous la responsabilite de Mr. Araujo, ingenieur agronome; la section Immobilier et Industrie, sous la direction de Mr. Jandy, economiste; et la section Administration, sous Mr. Idelino Mendes. La DESECO emploie environ 22 personnes dont une douzaine de cadres.

### B. Objectifs de la DESECO

La DESECO a pour objet d'octroyer des credits a moyen ou long terme pour le financement de l'agriculture, de la peche, de l'industrie ou agroindustrie, des services ou tout autre activite d'interet national; d'octroyer des credits saisonniers a l'agriculture, la peche ou tout autre activite de production; et enfin, d'octroyer des credits a long terme au secteur immobilier.

### C. Activites

A la mi-octobre 1988, les prets de la DESECO representaient un encours de 10,5 milliards de pesos representant environ 730 financements. La distribution sectorielle du portefeuille etait la suivante:

## Encours des Prêts en Millions de Pesos

	<u>31/12/87</u>	<u>10/19/88</u>	<u>% Encours Secteur</u> <u>Octobre 1988</u>
<u>Secteur Public</u>	47	59	1
<u>Secteur Prive</u>			
Agriculture	1226	1702	16
Peche	64	99	1
Industrie	399	1357	13
Construction	854	3584	34
Transports	311	2463	23
Commerce	0	13	0
Hotel	0	164	2
Services	0	1012	10
Autres	<u>0</u>	<u>7</u>	<u>0</u>
	2902	10460	100

Le rôle de la DESECO peut être mieux perçu en comparant les demandes de financement reçues au volume de crédit effectivement alloués. Fin février 1988, les demandes cumulées de crédits reçues depuis la création de la DESECO représentaient quelques quarante deux milliards de pesos tous secteurs combinés, et les financements effectivement accordés, environ 4,8 milliards de pesos, soit un peu moins de 12% des demandes. Historiquement, l'essentiel des demandes émanait de l'agriculture, mais à partir de 1987, l'immobilier et les transports sont en rapide expansion.

Les montants moyens des crédits accordés sont relativement faibles. Des débuts de la DESECO à Juin 1987, 50% des demandes de financement du secteur agricole s'élevaient à moins de 7 millions de pesos. Le montant des demandes de crédit sont en augmentation du fait de l'inflation, mais leur équivalent en dollars restent faibles.

### D. Arrières de Paiement

Au 31 décembre 1987, quelques 44% de l'encours des prêts faisaient l'objet d'arrières de paiement (principal ou intérêts) de plus de 60 jours. Certains secteurs connaissaient des difficultés, tels que la pêche et le social dont la totalité des encours faisaient l'objet de retards d'échéance, et la construction, avec 56% des encours totaux ayant des retards d'échéance.

La situation s'est toutefois améliorée en 1988, à la suite d'une action vigoureuse de la DESECO qui a lancé un programme de visite

aux clients les plus recalcitrants, mais également grace a l'inflation qui diminue le cout relatif du remboursement des prets anciens. Le pourcentage des prets en retard de paiement n'etait plus que 8% a mi-octobre 1988, et 9% des encours etaient classes dans la categorie "contentieux" correspondant aux paiements en retard de plus de 90 jours. Les secteurs restant en difficultes sont le credit hotelier (32% des encours du secteur avec des retards d'echeance et 8% en retard de plus de 90 jours), la peche (respectivement 23% et 18%) et l'industrie (22 et 27%).

#### E. Situation Financiere de la DESECO

L'analyse financiere de la DESECO n'est guere possible car sa comptabilite n'est pas separee de celle de la BNG. Les frais de personnel de la DESECO, ses depenses courantes et ses immobilisations sont donc consolides avec ceux de la BNG. Dans l'immediat, nous estimons qu'en depot de facteurs positifs -- faibles couts de personnel et faible cout des ressources -- la rentabilite de la DESECO serait mediocre si elle constituait des reserves correspondant aux risques caracterisant son portefeuille.

L'introduction recente d'un nouveau systeme comptable, discutee ci-apres, devrait sensiblement ameliorer les possibilites d'analyse mais il serait souhaitable que la DESECO constitue un centre de profit independant.

#### F. Politiques Financieres

##### 1. Taux d'Interet

Les prets de la DESECO, comme ceux de la BNG, sont a taux fixes et remboursables semestriellement. Les echeances sont calculees de telle sorte que l'amortissement du principal reste constant pour la duree du pret, et les interets varient en fonction des montants restant dus. L'emprunteur beneficie d'une periode de grace variable selon les secteurs et la duree du pret. Les taux d'interets, revises environ une fois par an, varient également par secteur et duree du pret. Depuis Mai 1987, les taux d'interets des prets se situent entre 20 et 38%. Les prets a moyen et long terme aux secteurs definis comme prioritaires (agriculture, peche, forets et mines) ont des taux compris entre 17 et 19%. Compte tenu de l'inflation extremement rapide que connait la RGB (plus de 150% en moins de 20 mois), ces taux d'interet correspondent tous a des taux reels negatifs. L'erosion d'actifs qui en resulte pour la BNG est extremement dangereuse. Cependant, en accord avec le Fond Monetaire, BNG a decide de ne pas augmenter ses taux dans l'immediat pour eviter d'etouffer la demande de credit et de provoquer une recession qui pourrait etre severe.

## 2. Apport Personnels des Emprunteurs

Jusqu'en mai 1988, l'apport personnel minimum que les emprunteurs devaient constituer pour leurs projets était laisse a l'initiative des experts de la DESECO; de nombreux projets furent finances en totalite par la banque, sans aucun apport des interesses. Ceci etait clairement abusif et, depuis mai 1988, il fut decide que dans la plupart des secteur les emprunteurs devraient apporter eux-meme 10 at 20% du cout total du project, dans l'industrie moderne, de 15 a 30%, et dans les transports, de 30 a 50%. Meme a leur niveau actuel, ces apports sont trop faibles et la banque assume des risques eleves. Cependant, peu de promoteurs locaux disposant de fonds suffisants, une politique d'apport personnel plus rigoureuse ne parait pas possible sans etouffer l'initiative privee.

## 3. Garanties et Suretes

Pour tout financement, la DESECO exige des suretes ou garanties. Ces suretes sont constituees par des hypotheques sur des biens immobiliers, des gages sur vehicules ou plus rarement des nantissements sur les equipements. La valeur de ces suretes est parfois symbolique, car il est difficile de vendre les biens offerts en garantie, en particulier a l'interieur du pays. Les garanties comportent des cautions ou avals souvent difficiles a faire jouer. De plus, beaucoup de projets valables se voient refuser tout financement car les promoteurs ne peuvent offrir aucune surete ou garantie.

## 4. Ressources

La DESECO etant l'une des directions de la BNG, les prets qu'elle consent sont finances a partir du budget general de la BNG. Il est donc impossible de connaitre l'origine ou le cout des ressources que la BNG mobilise pour les prets de la DESECO. Avant 1987, il n'y avait pas de limite aux montants que pouvait utiliser la DESECO. Par contre, en 1988, dans le cadre de la politique d'austerite mise en place avec le Fond Monetaire, la DESECO ne pourra mobiliser plus de 3 milliards de pesos pour ses financements.

## FONCTIONNEMENT DE LA DESECO

### A. Reception et Analyse des Demandes de Financements

Les emprunteurs sollicitant un pret a moyen ou long terme sont orientes vers la DESECO par la BNG. Ils doivent remplir un formulaire et fournir en annexe un certain nombre de documents dont un casier judiciaire, un certificat de residence et un quitus fiscal et de la caisse d'epargne postale et une description des garanties qu'il peut offrir au bailleur de fonds. Il doit egalement remplir une fiche de projet decrivant les investissements proposes, la nature des production, le marche cible, et quelques indications sur les revenus et depenses previsionnels. Cette information est souvent trop rudimentaire pour permettre une analyse correcte du projet.

La demande est transmise a la Division Administrative qui s'assure que tous les documents requis ont ete correctement remplis, et qui la transmet pour analyse soit a la section Agriculture et Peche, soit a la section Industrie et Immobilier.

Les analystes de projet de la section de Mr. Araujo sont Messieurs Valerio Vaz (agronome), Angelo Valetex (expert comptable), Mendez (BS University of Baton Rouge) and Madame Brito (agronome). Ils examinent le projet sur la base des informations recues, preparent un plan de financement, un echeancier de remboursement et formule leurs recommandations a Mr. Araujo qui decide s'il convient de presenter le projet a la Commision de Credit.

### B. Approbation des Demandes de Financement

L' approbation des credits se fait selon deux procedures distinctes suivant le montant des prets:

(i) Les prets inferieurs a huit millions de pesos sont approuves environ trois fois par semaine par une commision composee du Directeur de la DESECO, Mr. Embalo; du Directeur de la Direction Commerciale, Mr. Lobo de Pina; de son adjoint, Mme Felicidade Brito; et de Mr. Idelino Mendes, chef des services administratifs de la DESECO.

(ii) Les prets superieurs a huit millions de pesos sont approuves une fois par semaine par une commission presidee par le Directeur General du Departement Bancaire, Mr Abrantes, et composee du Directeur de la DESECO ou du Directeur du Service Commercial, assistes de leurs chefs de section ayant prepare le projet.

La demande de financement est soit acceptee, soit differee jusqu'a plus ample informe, soit rejetee. Si elle est differee, la demande repart a la section l'ayant presentee pour modifications diverses. Dans le cas contraire, elle repart a la Section Administrative de la DESECO qui va soit informer le client du refus, soit preparer les documents de pret avec l'aide du service juridique de la BNG (Mr. Floriberto Carvailho, avocat).

#### C. Decaissements

Il appartient au Service Administratif de la DESECO, en collaboration avec le Service juridique de la BNG, de verifier que le contrat de pret et les diverses suretes sont en place avant le deboursement de la premiere tranche. Mr. Embalo, directeur de DESECO, doit autoriser les decaissements.

Avant le decaissement de la deuxieme tranche ou des tranches successives, la section d'analyse des projets doit en principe verifier en visitant le site du projet que les decaissements anterieurs ont ete effectivement utilises aux fins prevues. Cette visite n'a pas toujours lieu car la DESECO ne dispose que d'un seul vehicule.

#### D. Gestion des Prets

Le Service Administratif de la DESECO est dirige par Mr. Idelino Mendes assiste de deux cadres, Messieurs Sambui (un veterinaire responsable des etudes statistiques), et Colonia (un economiste). Les autres membres du service n'ont pas de formation superieure. Ce service est reponsable de la gestion des prets. Il lui appartient d'envoyer les lettres reclamant le paiement des echeances, et les lettres de rappel en cas de non-paiement dans les delais requis. C'est la le seul effort de suivi des projets que peut se permettre la DESECO. Les analystes de projet n'ont en principe plus aucun contact avec le client, a moins que ce dernier soit en default et qu'un effort de restructuration du projet ne soit entrepris.

Jusqu'a l'introduction d'un systeme informatique de gestion des comptes clients, commencee en avril 1987 et pas encore pleinement operationnelle, toute la gestion des comptes clients de la DESECO comme ceux de la BNG etait entierement manuelle. Ceci a provoque de nombreux retard de paiement, le client n'etant pas informe ou feignant de ne pas etre informe des dates et montant des echeances. Le nouveau systeme, finance par la Banque Mondiale, va permettre la preparation automatique des lettres d'echeances, le prelevement automatique du service de la dette sur le compte cheque du client, et enfin, l'identification rapide des clients en retard de paiement. Les ameliorations dans la gestion quotidienne du portefeuille de la DESECO devraient etre sensibles.

#### E. Comptabilite

La BNG vient de se doter d'un systeme comptable informatise, finance par la Banque Mondiale avec assistance technique du Fond Monetaire International, qui devrait egalement considerablement ameliorer la gestion de la banque. Outre les avantages de l'informatique (rapidite et meilleure qualite dans la saisie des donnees), ce systeme va permettre une analyse detaillee des grandes masses monetaires, de la situation de la balance des paiements, et de l'activite des divers secteurs de l'economie a travers leurs flux financiers. L'analyse macroeconomique en sera ainsi facilitee.

En tant que direction de la BNG, la DESECO beneficiera de ce nouveau systeme comptable, mais il est regrettable qu'elle ne constitue toujours pas un centre de profit independant. Sa gestion en deviendrait beaucoup plus rigoureuse, et cela constituerait une excellente preparation a son eventuel futur fonctionnement en tant que banque de developpement independante de la BNG.

#### F. Moyens Informatiques

Dans le cadre de la mise en place de son nouveau systeme comptable et grace a un financement de la Banque Mondiale, la BNG s'est equipee de quatre ordinateurs Data General de 256 K rams, avec un disque fixe de 38 megs, un lecteur de disquette de 5.25 pouces et un lecteur de cassette pour la sauvegarde des fichiers. Il y aura en plus 5 terminaux dans les services clients pour la gestion des comptes. La BNG possede egalement 1 IBM PS2, et un Olivetti de type IBM XT.

La DESECO pour sa part vient de prendre livraison d'un Olivetti XT de 640K de RAM, avec disque dur de 20 megs et un lecteur de disquette de 5.25 pouces. Cet ordinateur est equipe de programmes tableurs Quattro et Lotus Symphonie, de DBASE III Plus (un systeme de gestion pour banque de donnees) et d'un logiciel Wordperfect de traitement de texte. Ces moyens informatiques seront insuffisants si la DESECO veut etre en mesure de raffiner l'analyse de ses financements et de mieux maitriser la gestion de son portefeuille.

## DIAGNOSTIC

L'examen des moyens, structures et procedures de la DESECO suggere que des ameliorations seraient indispensables dans les domaines suivants:

### A. Installations Physiques

La dispersion geographique des divers services de la DESECO dans trois immeubles, le plus eloigne situe a quelques 100 metres des deux autres et demuni de telephone, constitue un handicap certain a une organisation rationnelle du travail. De plus les locaux sont trop petits et, de toute evidence, les employes se genent mutuellement dans leurs activites. Il faut esperer que des locaux plus fonctionnels seront disponibles dans l'avenir.

### B. Clarification des Procedures Internes de Fonctionnement

La plupart des employes de la DESECO n'ont aucune experience bancaire prealable. Il n'existe aucun manuel de procedures decrivant les methodes de travail et responsabilites des divers services pour l'identification, l'analyse, et le suivi des projets. Par ailleurs, lorsqu'ils existent, les formulaires utilises par la DESECO ne sont pas toujours bien concus. Par exemple, les formulaires de demande de pret que nous avons pu examiner (agriculture et peche) ne mentionnent pas les informations qui seraient necessaires pour faire ulterieurement une analyse financiere et economique serieuse du projet.

Dans un double soucis de formation du personnel et de rationalisation des procedures internes de la DESECO, il serait donc utile de rediger un manuel de procedures et de creer ou de reviser les formulaires necessaires aux diverses etapes du traitement des prets

### C. Services Juridiques

Les couts des services juridiques de conseil, de preparation des documents legaux, et de mise en place des suretes pour les divers prets sont particulierement eleves aux dires de la DESECO. La DESECO souhaiterait donc disposer d'un ensemble de contrats et documents legaux types couvrant les divers aspects de ses activites, dument conformes aux lois guineennes en vigueur. En complement, la DESECO voudrait disposer de fiches detailliant les mesures a prendre pour faire valoir ses droits contre un client defaillant.

#### D. Analyse Economique et Financiere de Projets

L'analyse financiere pratiquee par la DESECO dans la plupart de ses projects est trop elementaire pour optimiser l'usage des ressources disponibles ou pour diversifier les risques. Elle se contente de verifier que la somme des couts et revenus annuels est positive apres que le projet est atteint sa maturite. Le facteur temps ne semble pas pris en consideration, et il devient impossible de comparer la rentabilite de differents projets. En consequence, les projects satisfaisant a des conditions minimales de rentabilite sont finances jusqu'a epuisement des fonds disponibles sur la seule base de leur ordre de reception. Cette approche devient particulierement couteuse puisque les fonds dont dispose la DESECO sont maintenant limites. Pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles, il faut etre en mesure de comparer la rentabilite des projets individuels en calculant leur taux de rentabilite interne, la periode de recouvrement du capital investi ou autre mesure tenant compte du temps ecoule.

Par ailleurs, la DESECO ne semble faire aucune analyse du risque associe a un investissement determine, soit par l'examen des ratios financiers d'usage dans le cas des projects qui maintiennent des livres comptables, soit par la definition de profils de risques pour les petits projects. Il lui devient donc impossible de controler ses risques financiers en diversifiant ses activites par secteur, type de projet et autres variables critiques.

L'analyse economique n'est que rarement abordee. Des questions fondamentales, telles que les creations d'emploi, l'impact d'un projet sur la balance des paiements, l'analyse des couts pour determiner les avantages comparatifs des activites proposees sont passees sous silence.

#### E. Informatique

Lorsque le nouveau systeme comptable de la BNG sera pleinement operationnel, la DESECO disposera d'un terminal relie par modem et telephone a l'ordinateur Data General gerant les comptes clients. Ceci devrait suffire pour les besoins de l'administration. La DESECO dispose en plus de l'ordinateur Olivetti (type IBM XT) installe dans le bureau de Mr. Embalo, qui pourra etre utilise en partie pour les evaluations economiques et financieres des projects, et elle devrait recevoir prochainement le mini-ordinateur finance par la Banque Africaine de Developpement, affecte a la gestion de son credit rural.

Compte tenu du volume de travail a effectuer, il serait bon que la DESECO puisse disposer de deux ordinateurs supplementaires de type IBM PC AT. L'un de ces ordinateurs serait reserve a l'analyse des projects, et le second, au service statistique pour les analyses de

portefeuille, et accessoirement a l'administration pour repertorier et gerer les demandes de financement.

Chacun de ces ordinateurs serait equipe d'un minimum de 640k de RAM, d'un disque fixe de 30 megs ou plus, d'un lecteur de disque souple (5.25 pouces de preference pour pouvoir echanger les donnees avec les autres ordinateurs de la BNG), d'un ecran couleur, d'une imprimante a long chariot permettant de dessiner des graphes, et enfin, d'un oscillateur et batterie de reserve pour pallier les defaillances de l'alimentation electrique locale.

Chaque ordinateur serait egalement equipe d'un logiciel tableur Lotus et d'un traitement de texte (Wordperfect ou son equivalent portugais).

Il serait bon egalement que la DESECO recoive cinq calculateurs type Hewlett Packard 12C ou Business Consultant 18C permettant de calculer des taux de rentabilite interne avec un minimum d'efforts. Ces calculateurs seront mis a la disposition des chefs de section pour etre pretes aux employes.

Un programme de formation sera prevu pour faciliter l'utilisation de ces nouveaux instruments.

## PROGRAMME DE FORMATION ET D'ASSISTANCE TECHNIQUE

Le programme propose a pour objectif de pallier les carences constatees dans les methodes et procedures de la DESECO. Il comportera quatre volets:

- \* Assistance technique pour la redaction d'un manuel de procedures et la preparation de formulaires necessaires au traitement des demandes de financement et a la gestion du portefeuille (Annexe 2).
- \* Assistance technique pour la redaction d'un ensemble de documents juridiques types que la DESECO pourra utiliser dans ses activites de financement: accords de pret, contrats pour la mise en place des suretes, et autres (Annexe 3).
- \* Formation financiere et economique des experts charges de l'evaluation des projets a la DESECO, selon le programme definit en Annexe 4 et Annexe 5.
- \* Formation en matiere informatique sur l'utilisation de Lotus, en particulier pour l'analyse economique et financiere des projets et sur l'utilisation de DBASEIII (Annexe 6).

Les details de la formation requises et l'estimation des couts sont decrits en Annexe 1.

En ce qui concerne le calendrier de mise en oeuvre, la redaction des documents juridiques est une tache independante. La redaction du manuel de procedures devrait preceder la formation financiere, qui elle meme precede l'economie. Enfin, l'informatique doit soit suivre la formation financiere, soit etre coupee en deux segments, les generalites d'abord, les applications financieres apres le stage financier.

En complement de ce programme, il est recommande que US AID finance l'acquisition de deux ordinateurs IBM AT ou equivalent, deux programmes LOTUS ou equivalent, deux programmes WORDPERFECT ou equivalent, et enfin cinq calculateurs Hewlett Packard 18C cu equivalent. Les couts estimes de ces acquisitions sont detailles en Annexe 1.

**COUT ESTIMATIF DU PROGRAMME DE FORMATION ET  
ASSISTANCE TECHNIQUE PROPOSE POUR LA DESECO**

**A. Assistance Technique**

**1. Redaction d'un manuel de procedures**

\$274 * 30 jours	\$ 8,220
Sejour (\$79 * 30 jours)	\$ 2,370
Voyage	<u>\$ 3,000</u>
	\$13,590

**2. Assistance Juridique**

\$274 * 60 jours	\$16,440
Sejour (\$79 * 60 jours)	\$ 4,740
Voyage	<u>\$ 3,000</u>
	\$24,180

**B. Formation**

**1. Analyse Financiere**

\$274 * 28 jours	\$ 7,672
Sejour (\$79 * 21 jours)	\$ 1,659
Voyage	<u>\$ 3,000</u>
	\$12,331

**2. Analyse Economique**

\$274 * 10 jours	\$ 2,740
Sejour (\$79 * 7 jours)	\$ 553
Voyage	<u>\$ 3,000</u>
	\$ 6,293

**3. Informatique**

\$274 * 3 jours	\$ 2,466
Sejour (\$79 * 7 jours)	\$ 553
Voyage	<u>\$ 3,000</u>
	\$ 6,019

C. Materiel Informatique

Ordinateurs (2 * \$4000)	\$ 8,000
Imprimantes (2 * \$1000)	\$ 2,000
Logiciels: Lotus (2 * \$500)	\$ 1,000
Wordperfect (2 * \$350)	\$ 700
Calculateurs HP18c (5 * \$150)	\$ 750
Stabilisateurs de Voltage	\$ 1,000
Frais d'approche (50%)	<u>\$ 6,725</u>
	\$20,175

D. Sommaire

Assistance Technique	\$37,770
Formation	\$24,643
Materiel Informatique	\$20,175
Frais d'impression, imprevus	<u>\$ 2,412</u>

\$85,000

Notes:

Ces couts estimatives doivent etre considerer des couts minimums d'un programme de formation et assistance technique. Ils sont calcules en supposant que l'USAID passerait un contrat directement, au lieu d'obtenir l'assistance d'une societe des consultants. Ces couts n'inclue pas, par exemple, des frais generaux qui normalment serait appliques par une societe des consultants.

La formation financiere, economique et informatique pourrait etre faite par un meme instructeur de facon a economiser \$6000 en voyages.

Les prix pour l'equipement sont bases sur les prix publies. Des rabais importants sont possibles.

**ASSISTANCE TECHNIQUE**

**REDACTION D'UN MANUAL DE PROCEDURES ET DES  
DIVERS FORMULAIRES**

**A. Informations Generales**

La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est la seule banque du pays. Elle combine les activites de banque centrale et de banque commerciale. Le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO) est une direction de la BNG specialisee dans les financements a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, industrie, agro-industrie, peche, immobilier, commerce et autres secteurs de l'economie locale. DESECO a donc avant tout une activite de banque de developpement, et l'analyse economique doit completer l'analyse financiere parmi ses divers criteres de financement.

L'assistance technique proposee doit permettre a la DESECO de rationaliser et d'ameliorer son fonctionnement. Elle sera financee par USAID dans le cadre du Technical Skills Training Project, un projet mis en oeuvre conjointement par les Etats Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau. Les objectifs, methodologie et autres caracteristiques de l'assistance requises sont decrits ci-apres.

**B. Objectifs**

1. Rediger un manuel de procedures permettant de simplifier et de rationaliser le fonctionnement de la DESECO. Ce manuel pourra accessoirement etre utilise pour la formation du personnel.
2. Rediger les formulaires de demande de credit, evaluation et autres de nature a simplifier et ameliorer le fonctionnement des services.

**C. Methodologie**

1. Examiner les methodes de travail et procedures existantes de la DESECO. Examiner les divers formulaires utilises par la DESECO dans le cadre de ses activites de pret.
2. Preciser les responsabilites des divers services pour chacune des etapes de traitement des prets, de la reception de la demande initiale a la gestion du portefeuille.
3. Analyser les taches a accomplir, les methodes d'analyse ou criteres logiques requis lors de chacune des etapes de traitement

des prets, de la reception de la demande initiale a la gestion du portefeuille.

4. Pour chaque etape et si justifie, preparer un formulaire permettant de guider l'agent responsable (client, expert de la DESECO ou autre) parmi les taches a accomplir de maniere a reduire les risques d'erreurs ou d'omission.

D. Experience Requise

L'expert retenu devra avoir plusieurs annees d'experience du fonctionnement d'une banque. Il devra parler et ecrire couramment le portugais.

E. Duree de l'Assistance Requise

L'expert se rendra a Bissau pour une duree d'environ un mois. Il remettra avant son depart un exemplaire du manuel de procedures et une copie de chacun des formulaires qu'il propose d'introduire et se sera assure que la direction de la DESECO comme celle de la BNG sont en parfait accord avec ses recommandations.

Il remettra egalement un rapport d'activite en anglais a US-AID, detaillant la nature et resultats de son travail.

## ASSISTANCE TECHNIQUE

REDACTION DES DOCUMENTS JURIDIQUES NECESSAIRES  
AU TRAITEMENT DES DEMANDES DE FINANCEMENTA. Informations Generales

La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est la seule banque du pays. Elle combine les activites de banque centrale et de banque commerciale. Le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO) est une direction de la BNG specialisee dans les financements a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, industrie, agro-industrie, peche, immobilier, commerce et autres secteurs de l'economie locale. DESECO a donc avant tout une activite de banque de developpement, et l'analyse economique doit completer l'analyse financiere parmi ses divers criteres de financement.

L'assistance technique proposee doit permettre a la DESECO de rationaliser et d'ameliorer son fonctionnement. Elle sera financee par USAID dans le cadre du Technical Skills Training Project, un projet mis en oeuvre conjointement par les Etats Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau. Les objectifs, methodologie et autres caracteristiques de l'assistance requises sont decrits ci-apres.

B. Objectifs

Rediger des contrats et documents juridiques types destines a reduire ou eliminer la necessite de faire appel a une expertise juridique externe dans les activites financieres normales de la DESECO.

C. Methodologie

1. Examiner les types de contrats et autres documents juridiques utilises par la DESECO dans le cadre de ses activites de pret.
2. Preparer un ensemble de contrats pouvant s'appliquer aux divers types de prets offerts par la DESECO.
3. Preparer les documents juridiques necessaires pour creer les diverses suretes utilisees par la DESECO dans ces activites de pret. A titre d'illustration, ces documents devront inclure un contrat d'hypothec sur un bien immobilier, un contrat de gage, un contrat de nantissement de materiel ou de fonds de commerce, un contrat d'aval ou toute autre forme de surete frequemment employee par la DESECO.

4. Clarifier les procedures a suivre en cas de defaut de paiement pour executer les diverses suretes, ou plus generalement, pour proteger les interets de la DESECO en cas de defaillance de l'un de ses clients.

D. Experience Requisite

L'expert retenu devra avoir plusieurs annees d'experience du barreau et avoir travaille dans le departement juridique d'une grande banque. Il devra etre tout a fait familier avec les lois et reglement en vigueur en Guinee-Bissau. Enfin, il devra parler et ecrire couramment le portugais.

E. Duree de l'Assistance Requisite

L'expert se rendra a Bissau pour une duree d'environ deux mois. Il remettra avant son depart un exemplaire de chacun des documents qu'il propose d'introduire et se sera assure que la direction de la DESECO comme celle de la BNG sont en parfait accord avec ses recommandations.

Il remettra egalement un rapport d'activites en anglais a USAID, detaillant la nature et resultats de son travail.

## FORMATION TECHNIQUE

ANALYSE FINANCIERE D'UNE DEMANDE DE PRET  
ANALYSE DES RISQUES DU BAILLEUR DE FONDSA. Informations Generales

La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est la seule banque du pays. Elle combine les activites de banque centrale et de banque commerciale. Le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO) est une direction de la BNG specialisee dans les financements a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, industrie, agro-industrie, peche, immobilier, commerce et autres secteurs de l'economie locale. DESECO a donc avant tout une activite de banque de developpement, et l'analyse economique doit completer l'analyse financiere parmi ses divers criteres de financement.

L'assistance technique proposee doit permettre a la DESECO de rationaliser et d'ameliorer son fonctionnement. Elle sera financee par USAID dans le cadre du Technical Skills Training Project, un projet mis en oeuvre conjointement par les Etats Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau. Les objectifs, methodologie et autres caracteristiques de l'assistance requises sont decrits ci-apres.

B. Objectifs

La formation s'adressera au experts de la DESECO, pour la plupart titulaires d'un diplome technique de l'enseignement superieur (technicien ou ingenieur agronome, comptable, etc). Elle a pour but de les familiariser avec les methodes d'analyse financiere permettant d'evaluer la rentabilite et les risques d'un projet. L'accent sera mis en particulier sur les criteres de rentabilite (taux de rentabilite interne, periode de recouvrement de l'investissement, etc) permettant d'ordonner et de selectionner les projets.

Compte tenu du fait que la clientele de la DESECO comprend a la fois des entreprises modernes et des emprunteurs peu sophistiques, le programme de formation comportera deux volets:

1. Dans le cas des entreprises modernes, l'instructeur rappellera les notions de base de comptabilite et progressera jusqu'a la preparation des previsions financieres, l'analyse des ratios financiers et l'analyse de sensibilitte de la rentabilite et service de la dette aux diverses variations des couts et revenus.

2. Dans le cas du secteur traditionnel, l'instructeur introduira le concept de profil de risques. Il encouragera les participants a identifier les diverses caracteristiques d'un pret qui influencent les risques du preteur (experience de l'emprunteur, secteur, garanties offertes, type de projet, etc). Il expliquera comment, a partir d'une analyse de l'experience acquise avec les financements anterieurs, on peut classer les projets en fonction de leurs risques potentiels et diversifier le portefeuille de prets en consequence.

L'instructeur mentionnera egalement les approches sociologiques couramment utilisees en developpement rural pour reduire les risques de defaillance des emprunteurs (organisation des emprunteurs en groupes d'interet commun, collectivement responsables des dettes de chacun des membres, faire constater le contrat de pret par les chefs traditionnels qui dans certains cas ont conserve un pouvoir psychologique important sur leurs administres, etc).

L'instructeur utilisera autant que possible des cas et situations concrets, tires de l'experience de la DESECO ou d'une banque de developpement similaire.

#### C. Duree de la Formation

Le programme de formation aura lieu a Bissau pour une duree de trois semaines.

#### D. Experience Requise

L'instructeur devra avoir plusieurs annees d'experience bancaire, une solide formation comptable ou financiere, et une experience de l'enseignement. Il devra parler et ecrire couramment le portugais ou a defaut le francais.

#### E. Calendrier des Prestations de Service Requises

L'instructeur aura une semaine pour organiser son enseignement et preparer un resume des cours qui sera distribue aux participants apres chaque session. Il devra ensuite se rendre a Bissau pour les trois semaines d'enseignement.

## FORMATION TECHNIQUE

## ANALYSE ECONOMIQUE D'UNE DEMANDE DE PRET

A. Informations Generales

La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est la seule banque du pays. Elle combine les activites de banque centrale et de banque commerciale. Le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO) est une direction de la BNG specialisee dans les financements a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, industrie, agro-industrie, peche, immobilier, commerce et autres secteurs de l'economie locale. DESECO a donc avant tout une activite de banque de developpement, et l'analyse economique doit completer l'analyse financiere parmi ses divers criteres de financement.

L'assistance technique proposee doit permettre a la DESECO de rationaliser et d'ameliorer son fonctionnement. Elle sera financee par USAID dans le cadre du Technical Skills Training Project, un projet mis en oeuvre conjointement par les Etats Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau. Les objectifs, methodologie et autres caracteristiques de l'assistance requises sont decrits ci-apres.

B. Objectifs

La formation s'adressera au experts de la DESECO, pour la plupart titulaires d'un diplome technique de l'enseignement superieur (technicien ou ingenieur agronome, comptable, etc). Elle a pour but de les familiariser avec les methodes d'analyse economique permettant d'evaluer la rentabilite economique d'un projet et d'ordonner les projets en fonction de leurs merites respectifs. Compte tenu de la rarete des devises en Guinee-Bissau, l'accent sera mis en particulier sur l'analyse de l'impact d'un projet sur la balance des paiements.

Le stage de formation, prevue pour une duree d'une semaine, abordera les questions suivantes:

1. Differences entre couts et revenus financiers et couts et avantages economiques.
2. Estimation des couts et avantages economiques d'un projet. Calcul du taux de rentabilite interne economique.
3. Analyse des creations d'emploi et des couts par emploi cree.

4. Analyse de la structure des couts; implications sur la position concurrentielle du projet.
5. Tableau de tresorie en devise du projet; impact du projet sur la balance des paiements.
6. Conclusions et synthese sur les merites respectifs de l'analyse financiere et economique des projets. Illustrer par des exemples concrets, de preference tires de l'experience de la DESECO ou de celle d'une banque de developpement, comment les deux approches peuvent se completer pour ameliorer le choix des investissements.

C. Duree de la Formation

Le programme de formation aura lieu a Bissau pour une duree d'une semaine.

D. Experience Requise

L'instructeur devra avoir plusieurs annees d'experience bancaire, une solide formation economique et une experience de l'enseignement. Il devra parler et ecrire couramment le portugais ou a defaut le francais.

E. Calendrier des Prestations de Service Requises

L'instructeur aura trois jours pour organiser son enseignement et preparer un resume des cours qui sera distribue aux participants apres chaque session. Il devra ensuite se rendre a Bissau pour la semaine d'enseignement.

A la fin du seminaire, il remettra un rapport d'activites en anglais a USAID, detaillant la nature et les resultats de son action.

## FORMATION TECHNIQUE

INITIATION A L'INFORMATIQUE  
UTILISATION DES ORDINATEURS DANS L'ANALYSE DES PROJETSA. Informations Generales

La Banque Nationale de Guinee-Bissau (BNG) est la seule banque du pays. Elle combine les activites de banque centrale et de banque commerciale. Le Servicio de Desenvolvimento Economico (DESECO) est une direction de la BNG specialisee dans les financements a moyen et long terme en faveur de l'agriculture, industrie, agro-industrie, peche, immobilier, commerce et autres secteurs de l'economie locale. DESECO a donc avant tout une activite de banque de developpement, et l'analyse economique doit completer l'analyse financiere parmi ses divers criteres de financement.

L'assistance technique proposee doit permettre a la DESECO de rationaliser et d'ameliorer son fonctionnement. Elle sera financee par USAID dans le cadre du Technical Skills Training Project, un projet mis en oeuvre conjointement par les Etats Unis, le Portugal et la Republique de Guinee-Bissau. Les objectifs, methodologie et autres caracteristiques de l'assistance requises sont decrits ci-apres.

B. Objectifs

La formation s'adressera au experts de la DESECO, pour la plupart titulaires d'un diplome technique de l'enseignement superieur (technicien ou ingenieur agronome, comptable, etc). Elle a pour but de les familiariser avec l'utilisation du logiciel Lotus dans l'analyse economique et financiere des projets.

Le stage de formation, prevue pour une duree d'une semaine, abordera les questions suivantes:

1. Rappel rapide du maniemment d'un ordinateur: mise en marche, lecture et sauvegarde des disquettes, acces au disque dur, fichiers et dossiers.
2. Utilisation du programme Lotus: creation d'un tableau de calcul, operations arithmetiques de bases, formules, manipulation des rangees et colonnes, etc.
3. Application a la preparation des projections financieres: compte d'exploitation, tableau de tresorerie et bilans.

C. Duree de la Formation

Le programme de formation aura lieu a Bissau pour une duree d'une semaine.

D. Experience Requise

L'instructeur devra avoir l'experience des projections financieres, une bonne pratique de l'informatique et une experience de l'enseignement. Il devra parler et ecrire couramment le portugais ou a defaut le francais.

E. Calendrier des Prestations de Service Requises

L'instructeur aura deux jours pour organiser son enseignement et preparer un resume des cours qui sera distribue aux participants apres chaque session. Il devra ensuite se rendre a Bissau pour la semaine de formation. A la fin de son seminaire, il remettra un rapport d'activites en anglais a USAID, detaillant la nature et les resultats de son action.

## BACKGROUND NOTES TO THE REPORT

### The PEDS Project

This study was conducted under the Private Enterprise Development Support Project. The PEDS Project is a five year (FY88 - FY92) \$20 million project managed by the Bureau for Private Enterprise. In the first year of the project, PRE provided technical assistance for nearly fifty different requests from Missions and Bureaus. The PEDS Project is designed to provide a wide range of expertise in private sector development. Areas of technical assistance include the following:

- Policy analysis related to private sector development
- Sector assessments and analyses
- USAID private sector strategy development
- Legal and regulatory analysis and reform
- Small-scale business development
- Trade promotion
- Investment promotion
- Free trade zone development
- Financial institutions and instruments
- Management and financial training
- The role of women in private enterprise
- Applications of MAPS: Manual for Action in the Private Sector

USAID Missions have the resources of thirteen contractors available to them through the PEDS Project.

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| ● Arthur Young (prime)             | ● Ferris & Company       |
| ● SRI International                | ● Metametrics            |
| ● Management Systems International | ● Elliot Berg Associates |
| ● The Services Group               | ● Robert Carlson Ass.    |
| ● Trade and Development, Inc.      | ● Ronco                  |
| ● Multinational Strategies         | ● Dimpex Associates      |
| ● J.E. Austin Associates           |                          |

### The Consultancy

A.I.D. plans to establish a fund with the National Bank of Guinea-Bissau for the development of agro-industry. The fund will be managed by DESECO, a Directorate of the National Bank of Guinea-Bissau which specializes in medium and long-term lending. The purpose of this study was to assess the training and technical assistance needs of DESECO in preparation for establishing the fund. The study was conducted during a three week consultancy in Guinea-Bissau in October 1988. Copies of the report are available in French and English.

### The Author

Jean-Olivier Fraisse, consultant to Arthur Young, has over fourteen years experience in investment banking and extensive overseas experience in Africa. From 1978-87, Mr. Fraisse worked for the International Finance Corporation as an investment officer; during this period, he also served as IFC's resident representative in Abidjan. From 1972-78, Mr. Fraisse was employed by the World Bank as a financial analyst, as well as a manpower planning officer in the personnel department.

Mr. Fraisse obtained a Master of Business and Applied Economics from the Wharton School at the University of Pennsylvania (1972). He attended the University of Toulouse in France where he obtained an advanced studies diploma in economics (1968) and a diploma in political studies (1965). He speaks fluent French and English.