PN-AEH-446
ISN 70602

Evaluation of the ARIES/CESAG Credit Management Seminar June 12 - 17, 1989

Draft

Submitted to
USAID/Senegal

August 3, 1989

By Wendy S. Weidner

Sponsered by the
U.S. Agency for International Development
Contract DAN-1090-C-00-5124-00
Directed by
Robert R. Nathan Associates, Inc.

TABLE OF CONTENTS

		Page
1.	Introduction	1
2.	Background	1
	The Senegalese Credit System	1
	The ARIES Project	2
	Needs Assessment	3
3.	The Credit Management Seminar	3
	Selection of Participants	3
	The Seminar	3
4.	Evaluation	7
	Evaluation by Participants	7
5.	Recommendations	9
	Internal Recommendations for ARIES	9
	Recommendations for USAID/Senegal	11

LIST OF APPENDICES

1.	APPENDIX A	Announcement and application for Seminar
2.	APPENDIX B	Seminar outline by George Butler and CESAG
3.	APPENDIX C	Seminar course material
4.	APPENDIX D	Evaluations and information sheets completed by seminar participants

EVALUATION OF THE ARIES/CESAG CREDIT MANAGEMENT SEMINAR IN SENEGAL, JUNE 12-17, 1989

Introduction

From June 12 to 17, 1989, USAID/Senegal sponsored a Credit Management Seminar conducted by CESAG with the assistance of Robert R. Nathan Associates, Inc., under the auspices of the ARIES project. The following is an evaluation of that seminar, providing recommendations for future action.

Background

The Senegalese Credit System

The rural credit system in Senegal is experiencing a crisis. Since 1983, the Senegalese banking system has been plagued by liquidity problems and a progressive deterioration of its portfolio. One report cited that, on average, the Senegalese loan portfolio had declined 56.6 percent.[1] To cut costs and reduce risk, many banks have chosen to withdraw from rural credit and to target individuals and enterprises with a substantially lower risk, i.e., larger industries. Thus, the formal banking system is out of reach for the small and micro entrepreneur, to the extent that it ever served him.

In the past, other credit options existed for rural farmers, village groups, and entrepreneurs. The Office National de Coopération et d'Assistance au Développement (ONCAD), was established to promote agricultural development by acting as an intermediary between village groups or cooperatives and the National Development Bank (BNDS). In addition, ONCAD also furnished agricultural inputs.

Despite the government's good intentions, ONCAD became a financial calamity, plagued by corruption and mismanagement. It was clear that new

---

1. Etude sur les Contraintes du Système Bancaire Sénégalais qui Limitent l'Octroi des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises, Charbal ZAROUR.

measures would have to be taken. In an effort to revitalize the banking sector, the Senegalese government undertook a series of reforms entitled "Plan a Moyen Terme de Redressement Economique et Financier" (PREF). One of the consequences of this reform was the elimination of ONCAD and the forgiving of all loans to cooperatives. This had two very significant effects on the rural sector:

- It created a credit void for rural farmers and entrepreneurs whose access to formal credit was already limited.
- It encouraged a mentality that *loans* were actually *grants* that did not have to be repaid.

Clearly, whatever institution(s) took over ONCAD's responsibilities would have a heavy burden to bear. Not only would it have to fill the credit void, but it also would have to readjust the mentality of the rural farmer and entrepreneur from a "grant mentality" to one in which borrowers assume responsibility for loan repayment and take that responsibility seriously.

In an effort to fill the credit void, A.I.D. and other international organizations began promoting the development of credit programs within non-governmental organizations (NGOs), whose organizational capacity seemed most suitable for taking on the task of credit extension and the training of rural entrepreneurs and farmers. Many local Senegalese NGOs had never run a credit program and extensive credit administration training was needed. Thus, A.I.D. called upon the services of the ARIES project.

The ARIES Project

In mid-June, Robert R. Nathan Associates, Inc. (RRNA) assisted a local training institute, CESAG, in running a Credit Management Seminar under the auspices of the ARIES project. ARIES (Assistance to Resource Institutions for Enterprise Support) is a five-year A.I.D. project designed to strengthen the capabilities of organizations in developing countries to implement small-scale and micro-enterprise development programs. The project has three integrated components: applied research, training, and technical assistance.

Over the course of the project, ARIES has developed numerous training packages, including one focusing on credit management. These packages are generic, which facilitates their use worldwide in countries with varying levels of credit experience. The Senegal seminar was ARIES' initial experience in administering the credit management package in French West Africa. A key component, therefore, was the thorough needs assessment conducted two months before the seminar was scheduled to take place.

Needs Assessment

In April, RRNA sent George Butler to Senegal for two weeks to perform a needs assessment for the seminar. Mr. Butler spoke to representatives of NGOs to investigate their perceptions of their own training needs. He found that many local NGOs had not yet initiated credit programs and those that had were still relatively new at program management. The Senegalese NGOs were interested primarily in the practical aspects of how to start up a credit program. Mr. Butler's needs assessment recommended an introductory seminar, focusing on program planning, financial control, and personnel training. Because of the introductory nature of the seminar, it was decided not to use the ARIES' training package in the form it had been used elsewhere. Instead, Mr. Butler worked in close collaboration with CESAG, a regional training institute based in Senegal that was chosen to run the seminar, to develop a more elementary course outline based on the ARIES package. It was agreed that the seminar organization and actual course development would be the responsibility of CESAG, who would work closely with CONGAD, an umbrella organization comprising member NGOs.

In addition to the need for training, the assessment identified the need and opportunity for coordinating and standardizing the credit administration strategies and loan terms of the NGOs and international private voluntary organizations (PVOs) endeavoring to replace the failed government agencies.

The Credit Management Seminar

Selection of Participants

In the interim between the needs assessment and the arrival of the RRNA evaluation team, CESAG and CONGAD sent a total of 40 seminar announcements to local NGOs. The announcements included an application inquiring about the NGO's activities, level of expertise in credit, and so on. CESAG and CONGAD received 39 applications and chose 28 individuals representing 25 NGOs to take part in the seminar. The criteria necessary for taking part in the seminar were (1) the existence of a credit program; (2) the administrative level and staff function of the individual representing the NGO; (3) the NGO's level of need for credit training; (4) number of years of experience. Of the 25 NGOs that were chosen, 9 had already initiated a credit program. Copies of the announcement and the application form can be found in Appendix A.

The Seminar

The Credit Management Seminar, the theme of which was "The Road to Autonomy," lasted five days, including one day in the field to visit and

interview village groups and small and micro entrepreneurs. Courses were taught by CESAG trainers alone or in collaboration with an outside consultant. One course was taught by Moussa Ba, a representative from a local NGO. There were three main instructors: Roger Kouessi, a recent graduate of the CESAG institute; Abou Tall, a consultant with CESAG; and Adrien Dioh, a professor at CESAG. Some courses were taught jointly with outside experts including George Butler, consultant for RRNA; Frank Lusby, team leader for the Sahel Regional Financial Management project; and Wendy Weidner, RRNA associate.

The following section briefly describes the subjects covered by the workshop, covering the methodology and materials used. Appendix B contains the detailed course outline developed by George Butler and CESAG. Appendix C contains material actually used during the course, including worksheets and copies of overhead projections.

Monday

Objectives of the Seminar. Presented by Abdoulaye Ndiaye, director of training at CESAG. This session comprised a basic overview of the seminar's objectives, laying out the seminar's structure day by day. Each participant introduced him/herself and described his/her NGO's activities.

Determining Credit Program Objectives. Presented by Adrien Dioh. This section dealt with the necessary indicators and objectives for a successful credit program. The participants split up into groups and were asked to elaborate their own development objectives and how they felt a credit program could contribute to the achievement of those goals. They then regrouped and discussed their various views. Much of the group discussion centered on the distinct problem in Senegal of changing the mentality of beneficiaries from perceiving loans as grants to one of understanding the concept of credit and accepting responsibility for loan repayment.

Determining a Credit Policy. Presented by Abou Tall. This session focused on relating the characteristics and real capabilities of beneficiaries to components of credit policy such as guarantees or collateral, loan size, and interest rates.

Projecting Funding Needs. Presented by Roger Kouessi and George Butler. This session dealt with the importance of separating loan funds from operating funds; it included an example of a loan portfolio projection and related operating budget projection.

Tuesday

Preparing a Procedure Manual. Presented by Roger Kouessi. This session outlined recommended procedures to follow for disbursement and collection of loans. It developed a systematic approach to loan administration and loan approval or rejection, and a strategy for managing a loan portfolio.

Financial Control. Presented by Roger Kouessi. This session focused on documenting and recording all transactions; producing regular financial statements and reports; and financial auditing, both internal and external. In addition, it covered various risks of a credit program and ways of minimizing them internally.

Loan Dispersal, Recovery Rates, Registering Accounts, and Financial Reports. Presented by Roger Kouessi. This session centered on methodologies for loan recovery and generated a good deal of group discussion. It also laid out step-by-step procedures for close and consistent tracking of loans to ensure acceptable recovery rates.

Personnel Organization and Training. Presented by Adrien Dioh. Using the Kaolack case study developed by ARIES, this session dealt with how to choose, train, and motivate personnel. The case study elaborated a personnel problem within a project and participants were asked to come up with solutions and alternative methodologies.

Wednesday

Field Trip to Kaolack. Participants were split into two groups. One visited a village group assisted by CARITAS and the other a village group assisted by the Overseas Education Fund (OEF). Participants were able to ask beneficiaries and project staff questions about their credit programs. The next stop was the USAID/CEDP office in Kaolack, where the participants were given a short presentation of the components of the Kaolack small and micro enterprise assistance by project administrators. The participants then split up into groups of five or six people and visited various entrepreneurs in the Kaolack market who were clients of the project.

Thursday

Preparing Beneficiaries to Receive Credit. Presented by Roger Kouessi and Frank Lusby. This session focused on choosing clients, establishing eligibility, working with the client to explain credit policy, visiting clients' businesses, checking their accounts, the differences between working with individuals and with groups, promoting group solidarity and helping to organize groups for receiving and repaying loans, and ways to classify groups as to their level of sophistication and progress toward autonomy.

Processing Applications for Credit. Presented by Moussa Ba. This session covered why and how the NGO should establish its own viability before committing itself to starting a credit program and the minimum information necessary before extending credit to an individual or group. It also focused on how to analyze a client's revenues and spending habits, guarantees, reliability, marketing potential, and borrowing and repayment cycles. The course also covered how to prepare a simple cash flow projection with the beneficiary, revealing her ability to meet repayment terms.

Selecting Credit Worthy Clients. Presented by Abou Tall. This session focused on credit risk assessment and specific qualifications or criteria that should be met by credit worthy clients — both individuals and groups. Discussion stressed the importance of determining the character reputation of borrowers and guarantors, as well as their income-generating prospects in both good and bad years.

Suivi — or Following up on Clients. Presented by Abou Tall. This session elaborated upon the importance of regular visits to a client's place of business, following up on his activities, trouble-shooting possible problems, and building the client's confidence in the program by promoting a relationship of mutual trust and support between the credit program and the client.

Friday

Evaluation and Measuring Progress. Presented by Roger Kouessi and Wendy Weidner. This session dealt with the importance of internal and external project evaluations. Focusing strongly on internal evaluations, the session covered the need for baseline data; the development of social, economic, and institutional progress indicators; and the process of conducting an evaluation.

Crisis Management. Presented by George Butler. This session dealt with crises that occur frequently in new credit programs, the most effective ways to minimize their detrimental impact, and what corrective actions can be taken to avoid repetition.

Discussion and Exchange of Experience. Group participation. Various NGOs discussed their credit programs and answered questions.

Seminar Evaluation. Group participation. Participants assessed the success of the seminar and completed ARIES evaluation forms.

The Development of a Center of Information for Credit Training and Management. Facilitated by Abdoulaye Ndiaye with group discussion. The roles of CONGAD and CESAG were discussed in relation to the development of a resource center to support NGO- and PVO-administered credit programs.

Key issues included who should organize and conduct further seminars; which agencies are best situated and able to provide training expertise, program design and management assistance; and possible standardization of NGO and PVO credit policies and strategies.

Evaluation

In general, the seminar was a success. It accomplished its purpose by providing local NGOs with a preliminary understanding of how to set up and manage a credit program. In addition, it went a step further by creating a linkage among PVOs and NGOs, so they could familiarize themselves with each other's activities, exchange experiences, share ideas, and learn from one another. Like any first run, there were some problems that need to be addressed. But the seminar served to whet the appetites of the NGO community and make them want to learn more.

CESAG is an impressive organization and did a fine job running the seminar. However, CESAG could have put more effort into preparing the courses and materials before the seminar began. For example, the trainers for specific courses were not selected until the Friday before the seminar (which started on the following Monday). The RRNA team was supplied with French translations of the outline initially prepared by George Butler and CESAG, but we were not given any material concerning what was actually going to be taught in each session. One of our roles was to advise CESAG and assist them in developing the seminar coursework. Any advisory assistance we offered was impaired by the little advance knowledge we had of exactly how they were going to conduct the sessions.

Therefore, CESAG should be encouraged in future seminars to choose their trainers and develop their sessions in advance. The trainers should work together to ensure there is no repetition in what they are teaching and to provide constructive criticism of each other's course outlines. A trial run-through of the seminar could target sessions that are poorly organized or too drawn out. Another key recommendation would be to have any information or worksheets ready to hand out <u>before</u> the session begins so participants can use them during the lesson to facilitate their understanding of the course material.

Evaluation by Participants

At the conclusion of the seminar, the participants were asked to evaluate the seminar both orally and through anonymous evaluation forms put together by ARIES. The following points synthesize their impressions. For a more detailed account of the participants' suggestions, please see Appendix D.

The participants were asked to grade several aspects of the seminar on a scale of 1 to 10, with 1 being poor and 10 being excellent. The following were the average results:

Written information:	7.3 — this was largely because CESAG did not have the materials ready to hand out on time, which frustrated some participants.
Instructors:	7.9 — there was some feeling that some of the instruction was too "white-collar" and that some sessions were not well planned.
Seminar organization:	7.7
Participants:	8.2
Installations:	9.1

On the whole, the participants were satisfied with the seminar. Many thought that it helped define important issues to address when starting a credit program. Although participants seemed to want more information, nearly everyone felt they had increased their knowledge of credit policy and had been exposed to new conceptual and methodological ideas. Most individuals wanted more practical, step-by-step information. Overall, they thought there was too much information in too short a time span. Many participants would have liked the seminar to be extended over a greater period of time, while others wanted shorter, more compact sessions. Many felt that because the seminar attempted to convey too much information, it was difficult to manage time within the sessions effectively. The overriding opinion, however, was that the seminar was helpful because it taught the essentials for creating an effective credit program.

When asked what subjects were most interesting, most participants preferred courses on the internal administration of credit programs, such as preparing a procedural manual, developing a credit policy and client selection criteria, financial reporting, following-up on clients, training credit personnel, and the general favorite debate topic — interest rates and guarantee requirements. Courses that were less favorably received included treatment of credit demand, crisis management, and preparing beneficiaries to receive credit (referred to as "sensibilisation" in Senegal).

For the most part, participants thought that the exercises used during the seminar were helpful, although some pointed out that it would have been useful if there had been more of them and if they had been distributed in time to be used during the session. The teaching technique preferred by the

majority of participants was the use of case studies, with presentation of materials running a close second.

Recommendations

The evaluation team has chosen to make recommendations at two levels. Since this is the first time the ARIES project has run a credit management seminar in French West Africa, there are specific in-house recommendations that relate to how ARIES can best alter the training package to create a better "fit" in other African countries. On another level, there are different recommendations for USAID/Senegal on follow-on work — the development and funding of future seminars.

Internal Recommendations for ARIES

Training Modules

Although the seminar was meant to cover a lot of material at an introductory level, many participants thought that it had too much information in too short a time span. Ideally, any follow-on seminars should take place in smaller modules lasting two to three days and should go into greater detail and depth on one or two subjects. For example, a seminar could be conducted over a weekend and focus exclusively on portfolio projection. The following month, another seminar could concentrate on personnel training and management. This would not only allow for a more in-depth understanding of key credit issues, but it would permit NGOs to choose the modules they think would be most beneficial to the development of their credit program.

Needs Assessments

The ARIES project regularly conducts a needs assessment before each seminar. This practice is particularly important in West Africa, where levels of credit experience vary greatly from country to country. ARIES should continue to perform needs analyses each time a seminar is scheduled in a new country. Courses developed for previous seminars can and should be used as resource material when building on the credit management package or, depending on the level of expertise within the country, when developing specialized seminar outlines. It is important to build upon the ARIES information base each time a seminar is conducted.

Use of ARIES Materials

Although the ARIES credit management package was not used in its entirety because it would be too advanced for this seminar, future training modules would benefit from the use of select portions or all of the package. CESAG put together some useful materials, which are included in the appendices, but they often lacked practical worksheets, which can be of tremendous assistance when learning something complicated like portfolio projections or operating budget management. This, of course, suggests that the ARIES credit management package should be translated completely into French.

Expanding on the Credit Material

In the course evaluation, many participants suggested additional subjects which could be added to the credit management package, such as sustainability, logical framework for project evaluation, marketing, and financial legislation.

Use of Role Playing and Case Studies

Sessions which encouraged the active participation of the seminar members were often the most successful. ARIES should consider including role-playing sessions in the credit management package, particularly in such subjects as selecting clients or training clients in how to keep their own financial records of loan repayment. Cases studies, such as the Kaolack piece, could be shortened and modified to focus on key problematic issues such as crisis management or personnel selection, and used in the course as well.

Targeting the Seminar Audience

Seminar participants should be chosen so their levels of experience are similar. This will allow the seminar or module to advance at a pace that is comfortable to the majority of participants. Many of the participants in the Senegal seminar had different levels of credit background. Some of the NGOs had not begun programs, others had just started, while some programs were fairly advanced. In one sense, the participants with the less developed credit programs were at an advantage because they learned from those who had more experience. The problem is, however, that since the level of expertise varied, it was sometimes difficult to tailor a specific class to satisfy everyone's level. For example, the class on budget projection was notably difficult for some people, whereas others understood the process and became agitated and bored when the material was covered over and over again.

Using Local Expertise

Expatriates or consultants should act as advisers but should not teach the courses themselves. The first problem is communication — oftentimes, French is not the expatriate's first language. The second is that these seminars should enable the development of a group of competent, experienced trainers who remain when the seminar is over. Working in tandem with an expatriate, but teaching the course himself or herself, will encourage the development of local talent.

Experienced Trainers

Whenever possible, trainers who have had field experience in credit programs should be used to teach the seminar. This will allow for a more pragmatic, rather than theoretical, tone to the seminar. Although CESAG did a good job with their course and were well organized with overhead projections and other materials, an aspect they lacked was the "hands-on," nuts-and-bolts type of experience. The few instructors who had had field experience were generally favored by the participants.

Group Excursions

The field trip to Kaolack was, for many participants, a very useful exercise. It allowed members to meet and talk directly with entrepreneurs to find out first-hand what worked and did not work in a credit program. Although this could definitely be added to the credit management package as a suggested activity, particularly for sessions that are more introductory in nature, great care should be taken in how the field trip is executed. Whenever possible, the excursions should be to credit programs that are in close proximity to where the seminar is being held. The field trip to Kaolack was too far away and left many of the participants fatigued. The participants should be split into smaller groups when visiting village groups or entrepreneurs. A gang of 15 descending upon a village group proved to be rather intimidating, and it is questionable whether the information received in these rather formal interrogation sessions was really valid. Whenever possible, the "dog and pony show" approach should be avoided.

Recommendations for USAID/Senegal

Development of Training and Management Information Center

A key objective for CONGAD, CESAG, and USAID is the development of an information center that will serve as a resource for NGOs, supplying them with training and managerial assistance for their credit programs. Given CONGAD's connections to its member NGOs, it is generally agreed that they should take on this role, drawing on the experience of CESAG as a resource.

If the Information Center becomes a reality, future seminars could be planned and arranged by CONGAD, with CESAG acting as consultants supplying training expertise. It is not clear, however, that CONGAD has the institutional or financial capabilities to take on such a task. Thus, it is doubtful that they will volunteer to set up a workshop on their own.

It would be advisable for USAID/Senegal to continue its encouragement of the development of credit programs by facilitating future seminars. CONGAD and CESAG are aware that they need to collaborate and that future seminars will be their responsibility. However, they may not take action without the assurance that additional funding, technical assistance, and resource material will be provided.

We would advise USAID/Senegal to instigate planning sessions to assist CONGAD and CESAG in developing a plan of action for future seminars and the formation of the Information Center. USAID could supply the funding necessary to develop future training modules. An organization such as RRNA could extend technical assistance and provide resource materials to CONGAD and CESAG to assist them in developing long-range planning to provide NGOs with training and technical assistance in the development of credit programs.

The RRNA team would also advise USAID/Senegal to assist CESAG and CONGAD in developing a credit methodology with standard rates and terms. NGOs and PVOs will be much better equipped to replace government credit programs with their own if their methodologies and strategies, particularly their rates and terms, were similar enough to avoid disorder.

Follow-on Seminars

As mentioned earlier, follow-on seminars should take the form of shorter, more intensive modules focusing on specific credit program components. In collaboration with CONGAD and CESAG, the ARIES project could assist in developing and conducting these modules with the use of ARIES materials. The Credit Management package was developed precisely for in-depth training these modules will require.

These credit management seminars should be replicated and taught throughout West Africa. USAID/Mali and USAID/Guinea have already expressed interest in working with the ARIES project to develop future workshops. Since CESAG is a regional training institute, it could conduct the seminars using the ARIES Credit Management package. RRNA could facilitate future seminars by conducting needs assessments, providing advisory services, and evaluating and monitoring sessions.

APPENDIX A

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

SEMINAIRE SUR LA GESTION DU CREDIT

FICHE D'INSCRIPTION

(à faire parvenir au CESAG le 7 Juin au plus tard)

Nom .....

Prénom.....

Date et lieu de naissance.....

Institution.....

Adresse.....

Ville.....

Téléphone.....

ETUDES (commencer par l'établissement fréquenté en dernier lieu)

Nom et lieu de l'établissement	Années d'études de.....à.....	Matières principales	Diplômes obtenus
.....			
.....			
.....			

STAGES effectués pour études ou à titre professionnel

Organismes	Date	Objet du stage
.....		
.....		

EMPLOI (donnez des renseignements assez détaillés pour le poste que vous occupez, vos fonctions et responsabilités)

A- Emploi actuel

Poste occupé :
Organisme :
Années de service :
Nom de votre chef de service :
Nombre d'agents sous vos ordres :

Décrivez les principales activités de votre organisme
.....-
.....-
.....

Avez-vous une expérience en matière de gestion du crédit ?
Décrivez votre travail et indiquez vos responsabilités
.....-
.....-
.....-

B- Emploi précédent
Poste occupé :
Employeur :
Décrivez votre travail et indiquez vos responsabilités
.....-
.....-
.....-

QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-A-VIS DU SEMINAIRE ?
.....-
.....-
.....

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE
Quelles sont vos attentes en ce qui concerne la session pour laquelle votre collaborateur est candidat ?
.....-
.....-

Signature.....

I-BUTS

Permettre aux participants de :
-renforcer leurs structures et moyens actuels d'interventions en gestion du crédit
-acquérir des outils pour se lancer dans cette activité
-échanger des expériences et harmoniser les méthodes d'interventions des ONG en milieu rural

II-PUBLIC CONCERNE

Le séminaire réunira une trentaine de participants :
-administrateurs de programme, coordonnateurs de projets et cadres moyens des ONG
-responsables de crédit et/ou de projets des organismes de financement et d'aide au développement.

III-CONTENU

1-Programme

-Planification et développement des programmes de crédit

Administration et contrôle des programmes
-Mise en oeuvre
-Evaluation

2-Indications méthodologiques

Exposés-discussions, études de cas, présentations et échanges d'expériences vécues, visites sur le terrain.

IV-CONDITIONS DE PARTICIPATION

-Remplir le bulletin de participation et l'envoyer au Cesag au plus tard le 7 Juin 1989

-Les organisateurs prennent en charge le coût de la formation, les supports pédagogiques,repas, pause café, excursion etc...

-S'acquiter d'une participation forfaitaire et symbolique de 20 000 FCFA aux frais de production du matériel pédagogique

V- ADMISSION

La liste définitive des candidats retenus sera affichée au CESAG au plus tard le 9 Juin 1989.

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

SEMINAIRE DE FORMATION

THEME : LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

DATE ET LIEU : DU 12 AU 16 JUIN 1989

AU CESAG, DAKAR

Adresser toutes correspondances à :
Mr Abdoulaye NDIAYE Directeur de la
Consultation et Création d'Entreprises
CESAG BP3802 Tél 22-80-22
Dakar

Pour tous renseignements contacter :
Messieurs - Roger KOUESSI
- Abou TALL
CESAG, Dakar

APPENDIX B

CREDIT MANAGEMENT SEMINAR TO BE CONDUCTED BY CESAG IN DAKAR

JUNE 12 - 16, 1989

SESSION #1

INTRODUCTION

The theme of the recommended introductory credit management seminar is THE ROAD TO AUTONOMY.

One of the milestones on the road to autonomy is the conversion of grant financing into credit financing. Consider a village organization which has been receiving grants to finance productive activities. After some time the activities generate enough income so that the grants can be replaced by repayable loans. Finally, the village organization learns to manage its own revolving credit fund. That village organization has achieved autonomy. Its members will benefit in direct relation to the amount of skill and effort they apply to the management of their own source of credit.

We are all familiar with the history of credit schemes in Senegal. Credit extended by institutions such as ONCAD and SONAR failed to create sustainable progress.
Today there are [illegible] and PVOS extending credit to village organizations and to small and micro-entrepreneurs. Some PVOS and NGOS have demonstrated that appropriately designed, well managed, credit programs can be successful.

The recipients of credit want autonomy. They want to learn how to mobilize savings, manage their own revolving credit funds, finance activities of their own choice, and direct the reinvestment of revenue.

Best Available Document

The "ROAD TO AUTONOMY" theme selected for the next 5 days conforms to government policy, is encouraged by international intervention, and is desired by the population. (Reference : Systèmes de crédit et de mobilisation de l'Epargne en Milieu Rural : Le Rôle des ONG et Autres Structures d'Intervention : Chabel Zarour : April 1989 USAID).

The specific sessions in which we will participate respond to a training needs assessment of representative NGOS and is conducted from April 12 - 16, 1989. The material presented should help us design, control and implement credit programs which create sustainable development progress. Before concentrating on specific aspects of credit programs, it is useful to review some basic principles and lessons learned.

Basic principles

. Grants finance interim relief.
. Credit finances sustainable development
. The primary objective of development credit is to mobilize capital for productive investment
. It costs money to borrow money and manage money

Lessons learned

. The success or failure of a credit program is 100% attributable to the organization implementing the program (i.e there is no one to blame but ourselves if the program fails).

. Mismanaged grant programs waste donor capital.
. Mismanaged credit programs waste recipient's capital

Best Available Document

Session #2 **Determining objectives**

Credit is a development tool. The appropriateness of a credit program is indicated when :

a) beneficiaries can increase their income if they have access to additional capital

b) additional capital will produce enough additional income to allow the beneficiaries to pay for the use of additional capital, and to repay the capital, after using it for a predictable length of time.

c) beneficiaries are able to understand that credit can help them realize their own aspirations.

d) beneficiaries have the intelligence, desire, and good will to work in cooperation with an organization offering them credit.

A program which makes credit available to beneficiaries may have many objectives. The program should be designed to accomplish highest priority objectives. For example :

Best Available Document

Possible objectives	Highest priority objectives			
	Program A	B	C	D
• Provide relief from desparate poverty				X
• Create employment			X	
• Augment role of women	X			
• Increase family income	X			X
• Develop entrepreneurial skills			X	
• Improve production efficiency			X	
• enable use of agric inputs		X		
• Increase producers income share		X		
• Improve agric produce marketing		X		
• Provide secure produce storage		X		
• enhance environmental conservation				
• Develop leadership	X			
• teach democratic processes				
• encourage group participation	X			
• Teach credit management				
• organize caisses centrales				
• promote self-determination				
• promote auto-sufficiency				
• Improve family health care				X
• enable child immunization				X

Highest priority objectives will determine the program's design.

Program A, for example, might offer credit to women who engag[illegible] group income generating activities with other women.

Program [illegible] might offer credit to farmers who join together to build produce storage facilities and to improve their acce[illegible] markets.

Program [illegible] would provide loans, along with business management and appropriate technology training, to small scale entrepreneurs.

Program D'S objectives suggest that the beneficiaries need charitable relief funds because it would not be realistic to expect them to repay loan funds.

SESSION #3 ESTABLISHING CREDIT POLICY

In order to establish a rational credit policy aimed at accomplishing the program's objectives, it is necessary to determine, in some detail, the characteristics of the beneficiaries. For example :

- how many will the program reach
- where are they located
- What amounts of credit can they absorb
- What types of guarantee, or collateral, can be obtained
- How long will it take them to repay
- How much interest can they afford to pay

The program's credit policy should be established, in advance, by the lending agency, and approved by the finding institution. Components of credit policy include :

- Applicant eligibility
- Applicant's required contribution to project financing (i.e savings, labor, other)
- guarantee, and/or collateral required.
- loan approval criteria
- approval sign-off authority
- minimum and maximum loan size
- minimum and maximum loan term
- interest rates (and computation method)
- processing [illegible]
- late payment penalties
- portfolio management objectives
- maximum acceptable unrecovarable portion of portfolio
- required deposits and [illegible]

Considerable thought should be given to establishing credit policy because some parts of it will be made known to beneficiaries and because changing policy usually requires lender [illegible] and project management approval.

SESSION #4 Projecting funding needs

One axiom of credit management is that loan funds and operating funds should be seperated and never mixed.

Consequently projecting a credit program's funding needs requires two operations :

1. projecting loan fund needs, which is done by projecting the program's loan portfolio

2. projecting operating fund needs, which is done by preparing the program's operating budget

1. Loan portfolio projection

Before a loan portfolio can be projected, program management must forecast lending activity :

a) the program's rate of lending, usually expressed as an amount to be loaned out per month

b) the average loan size and term

c) the probable per cent of funds loaned out that will end up being unrecoverable

With the three items forecast, a loan portfolio projection can be prepared.

	Year 1	Year 2	Year 3	Year TOTAL
New lending	100.0	100.0	100.0	300.0
Bad debt replenishment	10.0	10.0	10.0	30.0
TOTAL LOAN FUNDS REQUIRED	110.0	110.0	110.0	330.0
Operating budget	35.7	39.2	42.7	117.6
Less operating revenue	13.1	30.3	47.5	90.9
TOTAL OPERATING FUNDS REQUIRED	22.6	8.9	4.37	26.7
TOTAL FUNDING REQUIRED	132.6	118.9	105.2	356.7

2. Operating funding projection (Budget)

Projecting the program's operating fund needs is in effect, simple budgeting.

In order to end up with an operating budget which will allow the program to achieve its portfolio projection, program management must make certain calculations.

a) how much field personnel time is required to process an application and to follow up a loan. A program which intends to make 50 loans a year might decide that one field person is required. That person can process one loan per week, and have time also for follow-up and collection visits to beneficiairies who have received loans.

b) how much of the program's general hendquarters office management and administrative expense will be charged to the credit program. It could be anywhere from 5% to 100%. A fair decision must be reached.

Assume management decides that one field credit agent is required and that 25% of the headquarters expense will be charged to supervising the credit program.

The credit program budget might be as follows :

	Year 1	Year 2	Year 3	3Yrs Total
Salary and benefits	6.0	6.6	7.2	19.8
Travel and transport	1.2	1.3	1.4	3.9
Training materials	2.0	2.0	2.0	6.0
Loan documentation	.5	.6	.7	1.8
Misc. expenses	1.0	1.2	1.2	3.4
Headquarters overhead	25.0	27.5	30.2	82.7
Totals	35.7	39.2	2.7	117.6

Comparing the projected total revenue (from the portfolio projection) with the budgeted operating expenses will reveal how much operating subsidy the program requires.

In order to compute the credit program's total funding needs a table such as the one below should be prepared.

	Year 1	Year 2	Year 3	Year TOTAL
a. Loans out at start of period	0.0	90.0	180.0	
b. New lending during the period	100.0	100.0	100.0	300.0
c. Unrecoverable principal (assume 10%)	10.0	10.0	10.0	30.0
d.* Principal recovered and relent (assume average loan term of 2 yrs)	25.0	75.0	75.0	
e. Total lending (b + d)	125.0	175.0	175.0	475.0
f. Number of loans (assume average loan size of 3)	41.7	58.3	58.3	158.3
g. Portfolio at end of period (a+b-c)	90.0	180.0	270.0	
h. Average portfolio (a+ g ÷ 2)	45.0	135.0	225.0	
i. Interest revenue (rate p.a. x h) (assume 18% p.a. int. rate)	8.1	24.3	40.5	72.9
j. Jee revenue (e x fee) (assume 4% processing fee)	5.0	6.0	7.0	18.0
k. Total revenue (i + j)	13.1	30.3	47.5	90.9

* NOTE : principal recovered and relent has no impact on portfolio size. When recovered it reduces the portfolio and when relent it increases the portfolio. But relent principal does increase the program's total lending and total number of loans.

SESSION #5 PREPARING A PROCEDURE MANUAL

Success of a credit program depends on making good loans. Good loans result when orderly procedures are followed for :

- receiving, and recording the receipt of, loan applications
- determining applicant eligibility
- analyzing appl ations in terms of loan criteria
- presenting application cossiers with analysese and recommendations to the credit decision anthority
- notifying applicants whose applications are rejected, with brief explanations
- obtaining documentation required for disbursement
- conducting a loan disbursement ceremony with all concerned persons present in order to convey to borrowers and guarantors that the loan is a serious matter, and also to confirm the borrower's comprehension of the repayment schedulle and guarantor's comprehension of their responsibilities in the event of default
- recording specific information during regularized suiv visits
- taking predetermined actions promptly when a loan falls into arrears
- submitting regular loan status reports to the program's accounting department.

refer to Haitian Development Foundation
'986 CREDIT MANUAL

Table 2

A SYSTEMATIC APPROACH FOR LOAN ADMINISTRATION

- Develop and implement a sound written loan policy
- Develop a strong organization with clear-cut lines of responsibility
- Develop a strong loan review program to facilitate control over quality of loan portfolio, and to identify weak loans as soon as possible
- Set up comprehensive credit files on borrowers, with records of loan transactions, background information, etc
- Develop necessary techniques and procedures for identifying problem loans as early as possible
- Develop special skills and techniques required for problem loan supervison
- Institute an effective program of follow-up on unpaid loans to maximize recoveries
- Examine the loan loss experience periodically in relation to past experience, and revise loan policy and lending procedurs accordingly.

SESSIONS 6 & 7 FINANCIAL CONTROL

The term financial control, means assurance that all transactions are authorized, documented, recorded, and posted to appropriate accounts in a general ledger. The term also covers the production of statements and reports enabling management to compare financial results with budgets and projections. Finally, financial control includes internal and external auditing to verify the accuracy of statements and reports.

Credit program financial control

In a credit program, financial control is exercised over operating transactions and credit transactions. Controlling credit transactions is achieved by regular, and frequent, accumulation of loan status information. The process is called loan tracking. It normally results in monthly reports showing the status of all loans, including :

- Name, address, dossier number of each borrower
- Borrower's type of business
- Credit officer responsible
- Amount borrowed/date disbursed
- Repayment schedule
- Amount repayed/outstanding
- Amount in arrears :

  1 - 30 days
  30 - 60 days
  60 - 90 days
  90 + days
- Amount likely to become unrecoverable

Collating information on monthly loan status reports, gives the status of the loan portfolio.

The loan portfolio status periodically is compared with the loan portfolio projection :

	Projection	Actual	Difference
• Loan funds disbursed			
• Number of loans disbursed			
• Average size of loans disbursed			
• [illegible] of loans [illegible]			
• Funds [illegible] recovered			
• Interest [illegible] collected			

Most credit programs also produce an arrears report :

Amount of loans outstanding : _____

Amount in arrears : _____

1 - 30 days : _____

30 - 60 days : _____

60 - 90 days : _____

90 + days : _____

Amount likely to become unrecoverable : _____

Large credit programs use computers to accumulate data [illegible] make it available when needed.

Small programs can accumulate data on individual loan status sheets and compile the same portfolio status and arrears reports by manual posting from the loan sheets.

Cash Control

In addition to general financial control, Credit programs lending to small enterprises and village groups often have to disburse and collect cash.

Controlling cash re[illegible] [illegible] application of special [illegible] control devices. These include:

1. [illegible] to obtain an official numbered [illegible] a cash repayment

2. [illegible] of a safe to keep cash secure

3. issuing cash to a cashier and requiring the cashier to submit a daily balance showing cash received vs. receipts issued and cash disbursed vs. disbursement authorizations and receipts

4. delegating to someone responsibility for conducting unannounced cash audits

5. wherever possible, avoiding situations in which large amounts of cash are handled, or transported, by an individual who might be tempted to appropriate the cash for his/her own personnel use.

SESSION #8 STAFF ORGANIZATION AND TRAINING

The principles of credit program staff organization and training are the same as those for a business enterprise or a financial institution.

1. develop a staff organization structure in which individuals have specific areas of responsibility and authority

2. define each position in terms of responsibilities, authority, principle duties, immediate supervision, and collaborative liasons

3. select and employ qualified personnel

4. train personnel to assume the responsibilities, and authority, delegated to them

5. establish minimum acceptable performance standards for each staff position

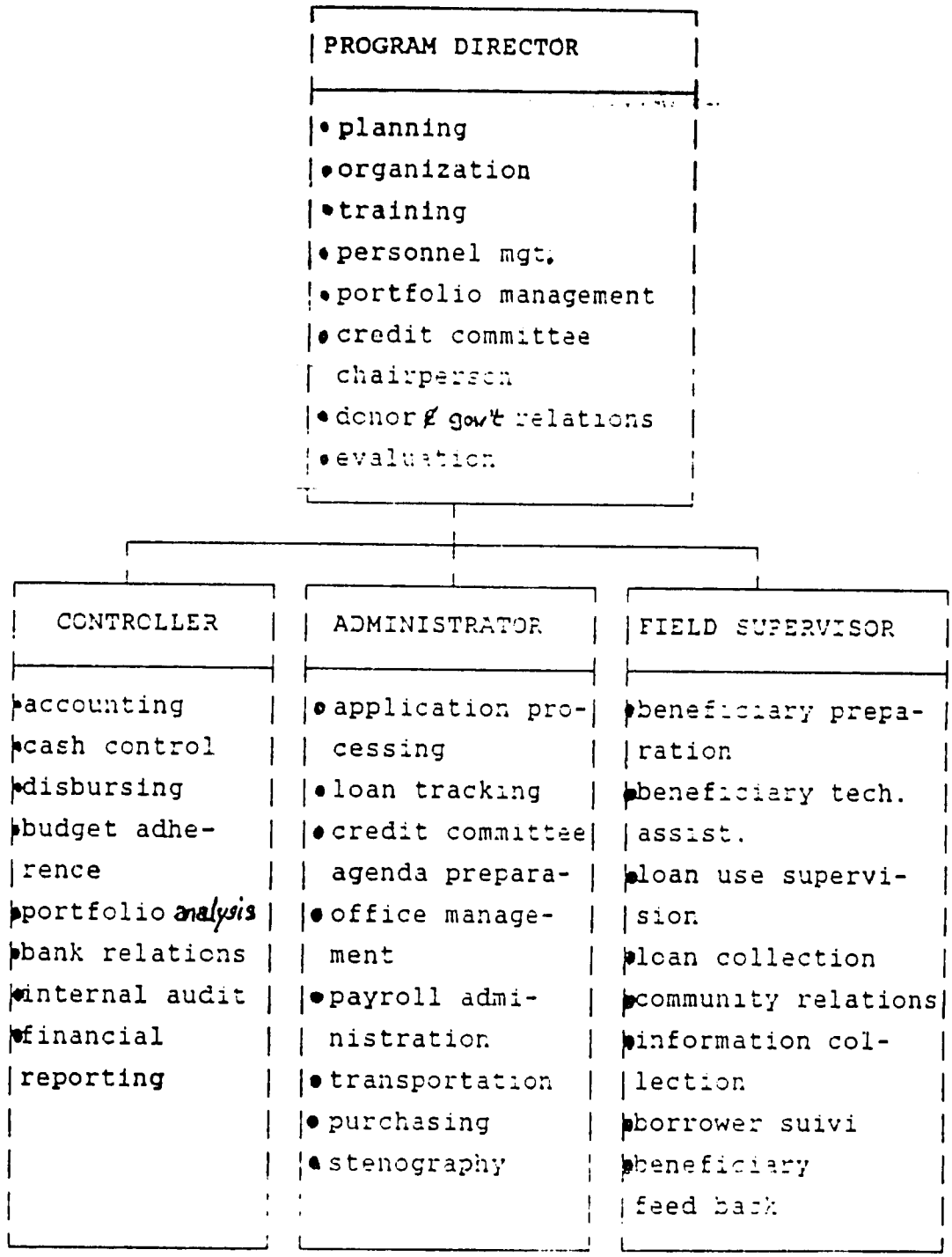
6. require supervisory personnel to review the performance of each person they supervise, with that person, on a a regular basis

7. praise good performance and criticise poor performance, but the latter always with recommendations for how to improve performance

Responsibility implies commensurate authority

In preparing the credit program's staff organization structure be aware that when responsibility is delegated, the authority necessary to carry out the responsibility must also be delegated. It is not good practice, for example, to make a field credit officer responsible for presenting viable loan porpositions to the credit committee, without also giving that credit officer authority to reject propositions he/she does not consider viable.

Typical credit program staff organization



STAFF TRAINING

Because there are many credit, rural development, and small enterprise assistance programs in Senegal which have accumulated considerable operating experience, it is recommend that new credit programs should explore the possibility of sending staff to operating programs for training.

Session # 9 Preparing beneficiaries to receive credit

In conducting this session on preparing beneficiaries to receive credit, we are going to rely heavily on the experience of some of our participants.
There are two types of beneficiaries to be prepared for credit :

1. Village organizations (groups)
2. Small scale entrepreneurs

Preparing village organizations
Essential steps

1. Functional literacy and numeracy (refer to Guide Methodologique pour une Alphabetisation de Development, NTF/USAID)

   Could be explained by
   Awa Paye GUEYE, Directrice chargée de la formation, CEDP

   Identification of need
   The "Radiographie" du milieu
   Sensibilisation
   Alphabetisation pour development
   Formation des formateurs
   Choix des effectifs
   Apprentissage
   Suivi

2. Group promotion methodologies (refer to A onceptual verview of Group Promotion Methodologies for PFP Institutions)

Could be explained by Frank Lusby, AID, who prepared the paper

- Group organizations
  Producer organizations
  Essential level of cohesiveness
  Common decicision making
  Formal organization/ by-laws
  Autonomy
  Regular meetings
  Trusted / representative leadership
  Sustainability

Preparing small scale entrepreneurs

Essential steps

1. Promoting the entrepreneurial self-perception (refer to seeking solutions, case 18, Senegal Community and Enterprise Dev. Project).

   Could be explained and elaborated by John Mckenzie, CEDP.

2. Explaining credit

3. A good credit reputation is the most valuable asset you have

General principles

a) establish and maintain a relationship of mutual trust and respect between the credit program and the beneficiaries

b) demonstrate early in the relationship with beneficiaries that the credit program is a <u>serious</u> program and is prepared to be strict about repayment and the enforcement of penalties, seizure of assets, or collection from cosigners and guarantors. Strictness must be demonstrated promptly to beneficiaries who could repay but do not repay because they prefer to wait and see what happens.

c) at the same time, show that the program is sufficiently supportive and flexible to renegotiate a repayment schedule for a borrower who is doing his/her best to honor the loan agreement.

SESSION #10 PROCESSING APPLICATIONS

In microenterprise and village group credit programs, applications for loans are prepared by a program field pers[illegible] (promoteur, loan officer, credit agent) working with the potential beneficiary. The field person must obtain information from the applicant in order to complete the application form. The initial information to be obtained includes :

a) name of applicant and address (should be supplemented by a map if needed)

b) name of business, or group, and/or type of entrepreneurial activity

c) purpose and amount of credit requested

d) information establishing that the applicant is eligible for a loan from the project :

- citizenship
- length of time in business
- sponsorship or guarantee
- capacity to produce some capital investment to finance the activity

Once the applicant's eligibility has been established, the project field person and the applicant, develop the financial [illegible] business plan which will enable a credit [illegible] analyze the viability of the project and [illegible] eligibility.

Best Available Document

PREPARING AN APPLICATION FOR CREDIT

The form, or set of forms, containing the credit-worthiness information will be the APPLICATION. The program field person, and the applicant, work together to produce :

1. a b[illegible] sheet : the assets, debt, and net worth of the enterprise as of the date the balance sheet is prep[illegible]

2. [illegible] for income statement : revenues, costs, [illegible] business expenses, and profit [illegible]

3. [illegible] shown, what the impact of the loan will be on the enterprise's profit

4. a cash flow projection showing when and how much, cash will be available for loan principal repayment and for interest payment.

5. all information it is possible to obtain concerning the applicant's business track record and personal reputation

6. signatures of the applicant, any proposed sponsors or guarantors, and of the program field person, should be on the APPLICATION to make it official and to demonstrate the applicant's and guarantors' approval of the information on the APPLICATION forms

Best Available Document

PROCESSING AN APPLICATION

When the program field person is satisfied with the accuracy and completeness of the APPLICATION it is submitted to the program office. There it is :

- logged in and given a file number

- distributed to [illegible] selected for their ability to analyze loan applications and determine if additional information is needed for viability analysis

- presented to the credit committee where it is :

  rejected : in which case the applicant is notified with a brief explanation of why; returned to the responsible field person for additional work, in which case the field person follows instructions.

  approved : in which case the credit committee chairperson signs an approval and an authority to disburse

Best Available Document

Processing an approved APPLICATION

After credit committee approval, the application generates official notification to the program's financial authority instructing that authority to disburse, but only when required loan agreement and guarantee documentation is obtained.

The program's financial a[illegible]ity instructs the responsible field person to obtain whe[illegible]er additional documentation is necessary fo[illegible] dis[illegible]rsement.

When all is in order, [illegible] and CEREMONY is scheduled and conducted. Usually this includes signing the loan agreement and receiving the first loan payment.

After approval and initial disbursement

After approval and disbursement, the application, agreement, and guarantee documents go into a secure loan file so that signed originals will always be available if needed.

Best Available Document

SESSION #11 SELECTING CREDIT WORTHY CLIENTS

We are all aware that the success of a credit program depends on the selection of credit worthy borrowers with viable income generating proposals.

This might be paraphrased as how well we manage risk. Successful lending is said to depend on good assessment of the three Cs of credit :

Credit [illegible] financial [illegible] analysis.
Collateral [illegible]
Their [illegible] [illegible]

The success of the small [illegible] lending in which PVOs and NGOs are involved depends more on selecting borrowers with good character and viable income generating activity proposals than on obtaining collateral and guarantees.

Best Available Copy

Loan appraisal should be a *process* in which:

- NGO staff *learn* by doing
- Clients *develop trust* in NGO staff ability to assist economic activity
- Financial information is gathered by *understanding* the economic activity and *respecting* the knowledge of the client

2. INFORMATION GATHERING

How to get the information?

INTERVIEW

- Information is in the experience and the head of your client
- Remember: Each client is a gold mine of information

WO APPROACHES TO INTERVIEWING:

1. Survey specialist—you think you know the answers before asking the questions.
2. You don't know anything, and you want to learn about the entrepreneur's work.

)UTCOMES:

1. Survey specialist's approach conveys a paternalistic attitude. Questions and data gathered may be unrelated to what is really happening ——► entrepreneur becomes suspicious, annoyed, frustrated, unwilling to talk.

2. Genuine interest in and understanding of all steps in entrepreneur's work ——► more complete information (or at least a means to verify the data you collect), more client trust and willingness to cooperate.*

*Note: Avoid asking about money or costs until relationship of trust has been established.

The most common element of project viability overlooked is marketing.

Where, and to whom, will the borrower sell the additional products he plans to produce with the credit funds ?

It may take market research, conducted by both the credit program and the applicant to produce an answer to the marketing question.

If the applicant can be involved in the market research, it becomes an important element of his business management training.

SESSION # 12 SUIVI

Continuous and regular constructive contact between credit program personnel and loan beneficiaries is essential to sucess. Post loan contact with a borrower is called "suivi" the purpose of suivi are :

- to monitor the beneficiary's progress, identify problems which may affect repayment, and assist the borrower to solve the problems

- to sustain a long-term relationship of trust, and mutual respect, between the lender and borrower

- to assure the borrower that the lender is genuinely interested in his/her enterprise

- to facilitate the collection of information on which to base evaluation of the credit program in terms of objective achievement

SESSION # 13 CRISIS MANAGEMENT

Every credit program encounters a crisis, or several crisese, a some time during its initial years of operation. The crisis may be caused by :

a) a whole group of beneficiairies who claim they were not aware that their financing required repayment

b) one or more participating PVOS or NGOS which seem unable to submit a financial report

c) inordinate delay on the part of a funding agency in making funds available to the credit program

d) misappropriation of funds by one or more program personnel

e) misunderstanding of the program on the part of local government officials

There are steps which can be taken to make crisese less debilitating these are :

1. Before the project starts, inform funding agencies that credit program crisese are inevitable.

2. Start with a pilot project until staff is trained and control systems are in place and tested

3. when a crisis occurs, follow a crisis management procedure :

- notify all agencies concerned, especially the fundig agencies, immediately and tell them, the exact nature and magnitude of the problem

- suspend new lending

- conduct a 100% audit of the loan portfolio, bank accounts, and cash

- suspend any personnel who may, or may not, be responsible pending a thorough investigation conducted by outside auditors or investigators

- redesign control procedures in such a way that the same type of unexpected crisis will not be repeated.

1. FACTORS TO CONSIDER

- Target audience
  - Who is eligible?
  - How will they be selected?

- Level of activity
  - Loans for Phase I, Phase II, or both?

- Purpose of loans
  - To finance working capital, fixed capital, or both?

- Loan terms
  - Secured or unsecured by tangible assets?
  - If yes, what will the security be?
  - If no, what type of guarantee mechanism?
  - Will loans be in cash, kind, or both?
  - What will the interest rate(s) be? Will they be uniform for all types of loans? How will the interest be calculated?
  - What will frequency of repayments be (weekly, monthly, quarterly)?
  - Will repayment be in cash or kind?
  - How and to whom will repayments be made?

- Loan process
  - What will be the process for approving credit?
  - How will loans be disbursed?

- Savings mobilization
  - Group or individual savings accounts
  - Special funds (e.g., community, emergency)

Setting Interest Rates

Primary considerations:

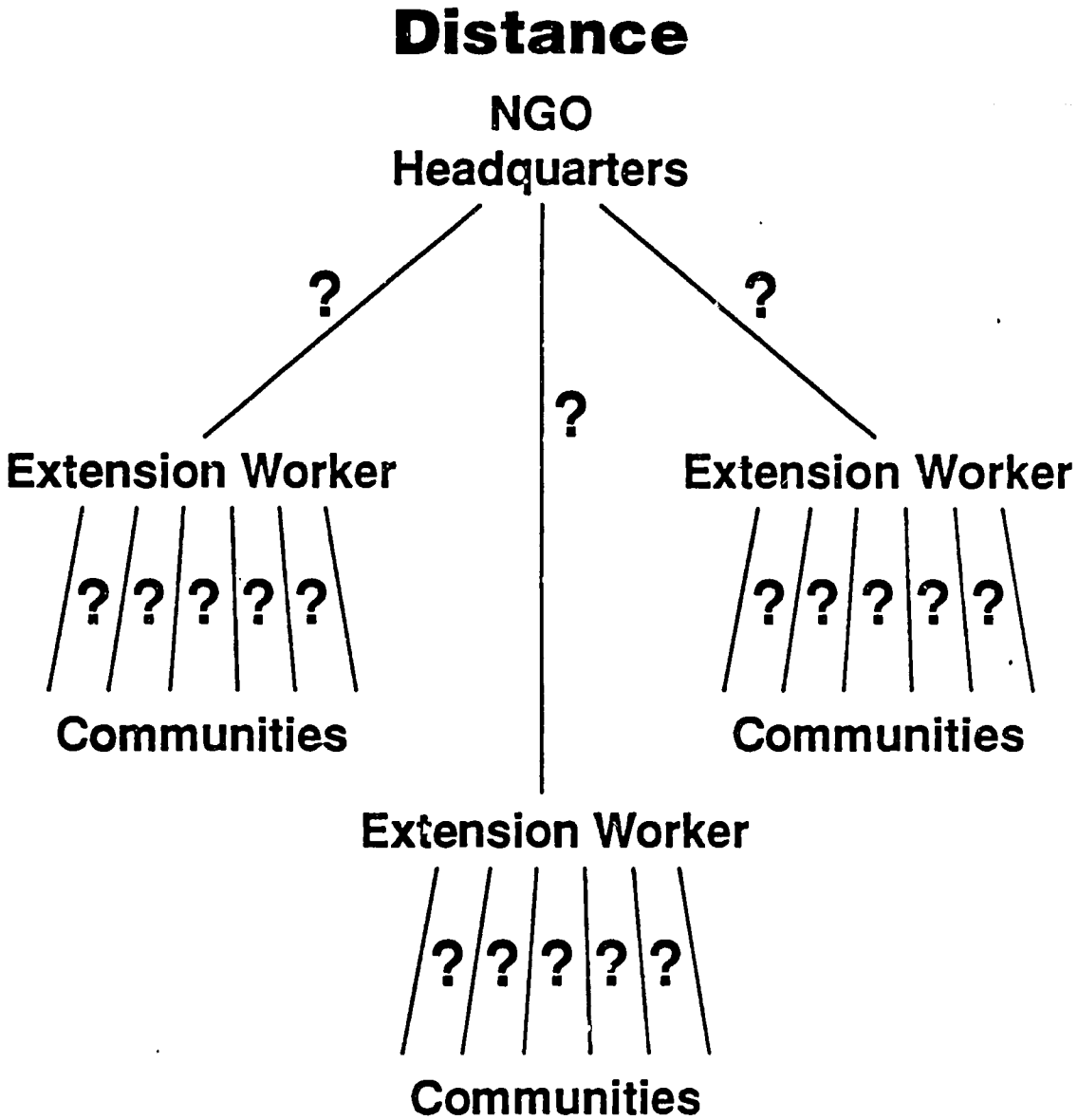
- Viability
  - Need to cover costs
  - Probable loan size, default rate, term
  - Avoidance of fund decapitalization
- Affordability
  - Borrowers' ability to pay
- Legal requirements
  - Consider service charges or other fees where usury limits too low

FORCED SAVINGS/SAVINGS MOBILIZATION

- Purposes
  - Protection in emergencies
  - Provide for future credit needs
  - Provide for equity build-up
  - Teach the benefits of savings
  - Provide for special needs

- Approaches
  - Personal savings
  - Equity savings
  - Group savings
  - Community funds

2. DELIVERY MECHANISM: LOGISTICS



Considerations:

- Distance from headquarters to clients
- Where extension worker(s) reside(s)
- Mode of transportation
- Quality of infrastructure

3. DELIVERY MECHANISM: CAPACITY

Considerations for Delivery

Per Supervisor	Per Extension Worker
• Size of area • Number of extension workers • Number of clients	• Number of communities • Number of clients • Types of inputs • Frequency of visits • Time per visit • Hours per day extension worker will work

4. DEVELOPMENT OF A CREDIT METHODOLOGY

For each credit activity:

- Identify the tasks to be performed
- Determine the methods you will use to accomplish those tasks

Take into consideration:

- Functional categories of economic activities to be financed (i.e., Phase I, Phase II)
- Understanding gained at the Identification Stage
- Loan policy
- Delivery mechanisms: logistics and capacity
- Role of the bank

Remember, before determining the *methods* you will use, identify the *tasks* to be performed.

5. ROLE OF THE BANK

- Banks as loan-fund administrators
- Banks as active participants
- Why NGO clients and banks are usually incompatible:
  - Risk
  - Cost
  - Attitude

CREDIT METHODOLOGY

Steps to Be Planned

CREDIT ACTIVITIES	TASKS TO BE ACCOMPLISHED (What)	METHODOLOGY (How)	RESPONSIBILITY (Who)
1. OUTREACH AND PROMOTION			
2. CLIENT SELECTION			
3. LOAN APPRAISAL			
4. LOAN APPROVAL			
5. DISBURSEMENT			
6. SUPERVISION			
7. COLLECTION			
8. TECHNICAL ASSISTANCE/ AFTER-LOAN CARE			

60

Monday

APPENDIX C

L'ENJEU...

...PASSER

D'UN FINANCEMENT SOUS FORME

DE DONS ET SUBVENTIONS

A

UN FINANCEMENT SOUS FORME

DE CREDITS

CE PASSAGE PEUT SE DEROULER DANS LE TEMPS DE TROIS FACONS[1]

a) OU BIEN VOTRE PROPRE ONG A D'ABORD EFFECTUE UN FINANCEMENT EN DONS ET SUBVENTIONS ET DESIRE ENSUITE SE DONNER UNE NOUVELLE POLITIQUE DE FINANCEMENT SOUS FORME DE CREDITS

b) OU BIEN VOTRE ONG A COMMENCE DIRECTEMENT UN FINANCEMENT SOUS FORME DE CREDITS A DES POPULATIONS QUI ONT DEJA CONNU ANTERIEUREMENT UNE POLITIQUE DE DONS AVEC D'AUTRE ORGANISMES

c) OU BIEN UNE PARTIE DU FINANCEMENT DE VOTRE ONG AUX POPULATIONS SE FAIT EN DONS ET SUBVENTIONS ET L'AUTRE PARTIE SE FAIT EN CREDITS.

N.B. (1) IL SEMBLE ASSEZ RARE DE TROUVER AU SENEGAL DES POPULATIONS QUI N'ONT PAS CONNU UN FINANCEMENT SOUS FORMES DE DONS ET SUBVENTIONS

- LA METHODOLOGIE D'APPROCHE ET LES MECANISMES DE VOTRE INTERVENTION NE DEVRAIENT PAS ETRE LES MEMES D'UNE SITUATION A L'AUTRE

- NOUS VOUS DONNONS LA PAROLE EN VOUS DEMANDANT DE FAIRE UN ECHANGE SUR CE QUI SELON VOUS CONSTITUE DES ELEMENTS.

  a) D'OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

  b) ET DE POLITIQUE DE FINANCEMENT:

DANS CHACUNE DE CES SITUATIONS

?

DETERMINATION DES OBJECTIFS

X

ELABORATION D'UNE POLITIQUE DE CREDITS

- L'AUTONOMIE ET LA PRISE EN CHARGE PAR LES POPULATIONS DE LEUR PROPRE DEVELOPPEMENT

NECESSITE DE PASSER

D'UN MODE DE FINANCEMENT SOUS FORME DE DONS ET SUBVENTIONS

A UN MODE DE FINANCEMENT SOUS FORME DE CREDITS

- LE CREDIT RURAL A UNE CARACTERISTIQUE IMPORTANTE :

MAXI-PRUDENCE = MINI-CREDITS

PAS "D'ELEPHANTS BLANCS" EN MATIERE DE CREDITS

- LE CREDIT N'EST PAS LE SEUL INTRANT IMPORTANT

IL Y A AUSSI :

- LA COMMERCIALISATION
- LA GESTION
- LA TECHNOLOGIE, etc...

MAIS SI ON CONSIDERE LE CREDIT COMME UN BESOIN PRIMORDIAL ON DOIT METTRE L'ACCENT SUR LA RENTABILITE

• LES DIVERSES EXPERIENCES ET RECHERCHES EN MATIERE DE CREDIT RURAL ONT DEMONTRE QUATRE IDEES-FORCES :

1) POSSIBILITE D'ELABORER UN SYSTEME PERMETTANT AUX PAUVRES D'AVOIR ACCES A DES FACILITES BANCAIRES

2) AVEC UN SOUTIEN INSTITUTIONNEL LES PAUVRES PEUVENT PARTICIPER A UN PROGRAMME DE CREDITS ET CREER LEURS PROPRES EMPLOIS

3) ILS PEUVENT REMBOURSER A TEMPS LEURS PRETS ET TAUX D'INTERETS COMMERCIAUX

4) ILS PEUVENT ACCROITRE LEURS REVENUS A TRAVERS LEURS PROPRES ACTIVITES

LE CREDIT EST UN DES MOYENS LES PLUS EFFICACES DU DEVELOPPEMENT RURAL

MAIS IL N'EST PAS UN BUT EN SOI

IL SE JUSTIFIE LORSQUE :

a) - LES BENEFICIAIRES PEUVENT AUGMENTER LEURS REVENUS S'ILS ONT ACCES A UN CAPITAL ADDITIONNEL

b) - LE REVENU ADDITIONNEL SERA SUFFISAMMENT IMPORTANT POUR REMBOURSER A TEMPS LE CAPITAL ADDITIONNEL EMPRUNTE

c) - LES BENEFICIAIRES COMPRENNENT QUE LE CREDIT PEUT LES AIDER A REALISER LEURS PROPRES ASPIRATION

D) - LES BENEFICIAIRES VEULENT TRAVAILLER EN COOPERATION AVEC UN ORGANISME DE PRET

- LE PROGRAMME QUI OCTROIE LE CREDIT PEUT AVOIR PLUSIEURS OBJECTIFS PLUS OU MOINS PRIORITAIRES

- LES OBJECTIFS PRIORITAIRES VONT
- DETERMINER L'AVANT - PROJET DE PROGRAMME

- PAR EXEMPLE :

a) LE PROGRAMME A POURRAIT OCTROYER DU CREDIT A DES FEMMES ENGAGEES DANS DES GROUPEMENTS AYANT DES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS

b) LE PROGRAMME B POURRAIT OCTROYER DU CREDIT A DES PAYSANS ENGAGES DANS DES ACTIONS DE CONSTRUCTION D'INSTALLATIONS DE STOCKAGE ET DE COMMERCIALISATION

c) LE PROGRAMME C POURRAIT OCTROYER DES PRETS A DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

ETC ...

- AVANT DE FIXER SES OBJECTIFS IL EST NECESSAIRE DE CONNAITRE LES CONTRAINTES DE LA POLITIQUE DE CREDIT IMPOSEES PAR L'ETAT ET LES REGLES DE L'UMOA

- MARIA NOWAK CITE PAR CHARBEL ZAROUR FAIT REMARQUER DEUX PROBLEMES MAJEURS EN MATIERE DE CREDIT RURAL :

  a) - L'ACCES AU CREDIT D'UNE CLIENTELE NOMBREUSE MAIS DISPERSEE AYANT DES BESOINS DIVERSIFIES MAIS LIMITES

  b) - LA VIABILITE DU CREDIT D'UN COÛT ELEVE PAR NATURE SUPPOSE

     - UNE MARGE RELATIVEMENT IMPORTANTE

     - UN TAUX DE REMBOURSEMENT ELEVE

     - L'AUTONOMIE DU SYSTEME PAR RAPPORT AUX INTERFERENCES DE L'ETAT

• MAIS

→ LES BANQUES CONNAISSENT MAL LE MILIEU ET SONT PRISONNIERES DE REGLES ET PROCEDURES INAPPLICABLES A UNE CLIENTELE PAUVRE ET ILLETREE

- LA BANQUE CENTRALE AGIT SUR LA REGULATION GLOBALE DE LA MASSE MONETAIRE

ET NON SUR LA REPARTITION REELLE DES CREDITS A L'ECONOMIE

- LES PROJETS PONCTUELS AYANT UNE COMPOSANTE CREDIT MANQUENT DE PROFESSIONNALISME ET DE DUREE

DEUX OBSTACLES AU NIVEAU MACRO-ECONOMIQUE VONT CONTRE LE DEVELOPPEMENT DU CREDIT RURAL

a) - LA POLITIQUE D'ENCADREMENT DU CREDIT NE DIFFERENCIE PAS ASSEZ

- LE CREDIT A LA CONSOMMATION GENERATEUR D'INFLATION
- DU CREDIT PRODUCTIF

LES CREANCES IRRECOUVRABLES DES BANQUES DIMINUENT ET BLOQUENT LES PLAFONDS DE CREDITS

b) - LA POLITIQUE DES TAUX D'INTERET CHERCHANT A REMUNERER L'EPARGNE ET A LIMITER LE COUT DU CREDIT POUR LES PAYSANS

NE PERMET PAS AUX BANQUES DE PRELEVER UNE MARGE FINANCIERE IMPORTANTE

- AU NIVEAU MICRO-ECONOMIQUE LE DEVELOPPEMENT DU CREDIT RURAL NECESSITE UNE STRUCTURATION DE LA CLIENTELE :
  - COOPERATIVES D'EPARGNE/CREDIT
  - ORGANISATION PROFESSIONNELLE
  - GROUPE DE SOLIDARITE
  - GROUPEMENT DES PRODUCTEURS
  - GROUPEMENT VILLAGEOIS ETC ...

CETTE STRUCTURATION DOIT TENDRE POUR ETRE UNE CONDITION REELLE D'AUTOPROMOTION PAYSANNE A :

- DIMINUER LE COUT DE L'INTERMEDIATION
- ASSURER LA TRANSPARENCE DES OPERATIONS (CONTROLE SOCIAL)
- APPORTER UNE CAUTION MUTUELLE DU GROUPE

- AU NIVEAU INTERMEDIAIRE UN CONTACT DIRECT GROUPES DE PAYSANS IGNORANT LE MONDE BANCAIRE ET BANQUES APPLIQUANT DES APPROCHES CLASSIQUES EST DIFFICILEMENT CONCEVABLE

. IL FAUT DONC PREVOIR LES RELAIS

- ONG
- OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT
- PROJETS SPECIFIQUES

- UNE POLITIQUE DE CREDIT DOIT RECHERCHER UNE COHERENCE INTERNE ENTRE SES DIFFERENTES COMPOSANTES ET LES CARACTERISTIQUES DES BENEFICIAIRES.

Objectifs possibles — Cités prioritaires

	Programmes A	B	C	D
. Fournir aide et assistance aux pauvres				x
. Création d'emploi			x	
. Augmenter le rôle des femmes	x			
. Augmenter le revenu familial	x			
. Développer les aptitudes entrepreneuriales			x	
. Améliorer le rendement de la production			x	
. Utilisation possible des matières premières agricoles		x		
. Augmenter la part des revenus au producteur		x		
. Améliorer le marketing des produits agricoles		x		
. Fournir la sécurité de stockage des produits		x		
. Augmenter la conservation de l'environnement				
. Développer le leadership	x			
. Enseigner le processus démocratique	x			
. Encourager la participation de groupe	x			
. Enseigner la gestion du crédit				
. Organiser les caisses centrales				
. Promouvoir l'auto-détermination				
. Promouvoir l'auto-suffisance				
. Améliorer les soins de santé familiale (vaccination)				
. Permettre l'immunisation des enfants				

LES BANQUES POPULAIRES DU RWANDA : DES SERVICES BANCAIRES ADAPTES AUX PLUS DEMUNIS

Isabelle MAMATY

Le Rwanda, comme la plupart des Etats africains est un pays dont la majorité de la population active est agricole (95 %). Il doit faire face à une série de contraintes exogènes (contraction des recettes d'exportation, hausse des coûts d'importation) tandis que ses potentialités internes de production vivrière s'amenuisent du fait d'une pression démographique importante (taux de croissance annuel : 3,7 %), réduisant de manière drastique la superficie cultivable disponible par habitant.

Le développement des coopératives et l'accès du crédit aux petits exploitants sont vite apparus comme des besoins vitaux, d'autant plus qu'il n'existe au Rwanda aucune banque publique ou privée spécialisée dans le crédit rural ou agricole. Jusqu'en 1975, seules les caisses d'épargne étaient en contact avec les populations rurales. La même année, la DDA (Direction de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire suisse) a édifié en collaboration étroite avec les autorités nationales et la population, un réseau de coopératives d'épargne et de crédit : les banques populaires. S'inspirant des principes de Raffeisen (1), ces banques visent la promotion de l'épargne rurale et la distribution de petits crédits destinés à améliorer les conditions de vie des groupes de la population rwandaise qui n'ont pas accès au secteur bancaire formel.

Si les structures de ces banques semblent être bien adaptées aux conditions locales et aux besoins des populations concernées, des dysfonctionnements et inadaptations sont apparus, révélateurs de certaines limites.

L'organisation des Banques Populaires revêt une double structure :

- Un bureau d'orientation, créé en 1978, à Kigali, région la plus riche du pays et la plus susceptible de répondre aux besoins de groupements coopératifs. Il assure, selon le schéma théorique de Raffeisen (voir infra) les fonctions d'Union des Banques populaires et de gestion de la Caisse Centrale, dont le rôle est de recueillir les fonds excédentaires des banques populaires et les souscriptions de parts sociales. Ce bureau, instrument technique du réseau, offre ainsi un accompagnement, un suivi et une formation professionnelle aux banques locales. Ses frais de fonctionnement, jusqu'en 1984 ont été totalement pris en charge par la DDA ; depuis cette date, cette subvention diminue progressivement.
- Les banques populaires locales : elles sont autonomes, disposant de leurs propres conseils d'administration, de leurs commissaires aux comptes et de leurs gérants. Ce sont des délégués régionaux qui assurent la transmission avec le bureau d'orientation et qui se chargent des fonctions de suivi, formation et réanimation.

Les locaux des banques sont en général fournis par les communes ou construits dans le cadre de l'Umuganda (2). La Coopération suisse subventionne les frais de fonctionnement, de manière dégressive, pendant 5 ans : 100 % la première année, 80 % la seconde, 60 % la troisième etc. Si après 5 ans d'existence, elles ne trouvent pas leur équilibre, elles sont normalement fermées. Toutefois, elles peuvent donner lieu à un effort de "réanimation". En 1975, 13 banques furent créées, elles

étaient au nombre de 79 en 1985 (3). Elles comptabilisent 79 communes sur 143, soit un taux de recouvrement de 55 % du territoire national. Ce taux de recouvrement relativement faible s'explique par la volonté des responsables d'adopter une politique de création fondée sur l'équilibre régional, tout en respectant les éléments de viabilité économique (notamment pour un meilleur contrôle social), en dépit des demandes pressantes de la population.

Chaque banque s'apparente, donc, à une coopérative de crédit et d'épargne disposant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Considérant le lien étroit entre le crédit et l'épargne, les banques populaires n'octroient du crédit qu'à ceux qui ont fait la preuve de leur capacité d'épargne : 6 mois pour un agriculteur, un an pour les autres catégories socio-professionnelles. Le recours au financement extérieur est exclu, tandis que l'implantation des banques est conditionnée par des critères stricts : la présence de groupements sensibilisés à une action coopérative, le "consensus populaire" des leaders de la population, l'importance de l'épargne non mobilisée, ainsi que les potentialités d'investissement dans la région sont autant de facteurs déterminants. Un effort très net a porté sur la formation des cadres locaux puisque ceux-ci de 1973 à 1975 ont été envoyés en Suisse, tandis que sur la même période une équipe d'assistance technique fut envoyée au Rwanda.

La constitution des fonds et la formation des responsables demandent entre 12 et 14 mois ; durant cette période, les banques fonctionnent comme des coopératives d'épargne. Ce n'est qu'après cette période initiale que les banques accordent des crédits. La gamme des fonctions des banques est délibérément maintenue très simple, se limitant uniquement au crédit et à l'épargne, du fait de la cible visée. L'encours autorisé d'une banque est de 30 % des dépôts constatés à la fin du trimestre précédent ; au niveau de l'ensemble des banques populaires, l'encours autorisé est fixé à 60 % de la masse des dépôts. Les excédents sont placés auprès des banques commerciales ou prêtés à l'Etat par la souscription de bons du développement (dans les deux cas, les taux d'intérêt sont de l'ordre de 7,5 % l'an). Les banques populaires, contrairement aux banques commerciales, sont autorisées à rémunérer l'épargne à 3 %, ce qui explique en partie leur réussite ; en outre, l'Etat assure la bonification des crédits dans les limites des plafonds fixés à l'avance, par le versement de la différence entre les taux pratiqués et le coût réel (environ 17 %).

Dès que la période de collecte d'épargne est terminée, deux types de crédit sont alors offerts :

- le crédit dit "social" à un taux de 9 % destiné au logement, aux frais d'éducation, de funérailles, etc.
- le crédit dit "non social" accordé en règle générale aux petits commerçants pour les besoins de leur exploitation ou aux coopératives de production pour leurs besoins en fonds de roulement, avec un taux de 12 %.

En outre, la commission d'engagement de l'ouverture d'un compte s'élève entre 1 % et 2 % du crédit. Les montants du crédit tournent en général autour de 50000 F à 100000 F Rw ; ces petits crédits sont octroyés facilement sans contrainte de destination. Par contre, pour les crédits excédant 200000 F Rw, une stricte vérification de leur destination est effectuée. La banque populaire devient dans ce cas une "banque classique", la durée des prêts variant alors entre quelques mois et cinq ans maximum ; l'apport demandé est en général de l'ordre de 20 %.

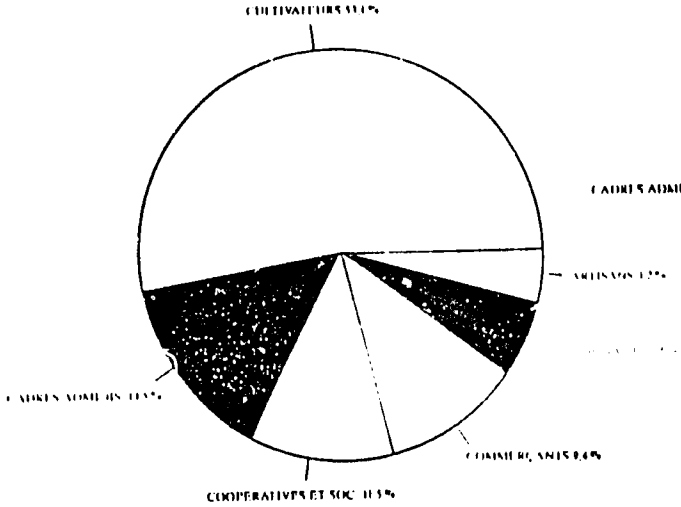
Inspiré de modèles occidentaux, les banques populaires souffrent de dysfonctionnements, en ce qui concerne leurs résultats et leur efficacité sur le terrain.

Les banques populaires comptent deux types de débiteurs, les réguliers et les irréguliers. Parmi ces derniers, on enregistre les impayés avec délai de remboursement échu, qu'on nomme découverts et c'est le cas, notamment de la "campagne-café" (4) qui a eu un retard de 100 % en 1985. Les autres catégories d'emprunteurs ont accusé un retard de 50 % en moyenne, soit une personne sur deux en tenant compte des activités dans leur ensemble.

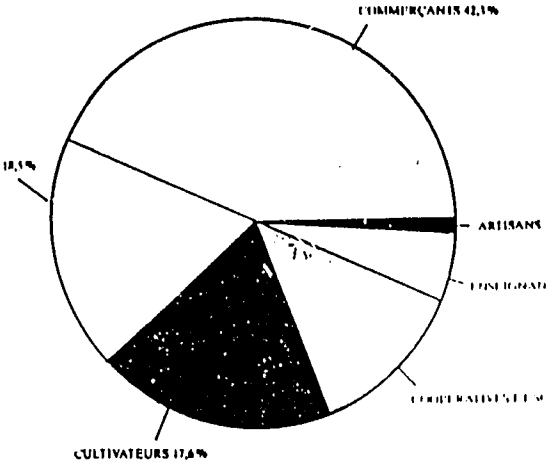
Le volume du crédit non remboursé représente le tiers du volume total des crédits et les montants alarmants concernent le commerce, l'artisanat et le transport. Les cultivateurs apparaissent comme les "meilleurs payeurs" tandis que la majorité des cadres, commerçants, artisans et coopératives ont du mal à payer leurs dettes. Le taux d'impayé reste donc très élevé : en 1978, les retards de remboursement étaient déjà de 15 %, représentant 33,4 % des encours et dépassant ainsi la côte d'alerte fixée, ce mouvement s'étant accéléré ces dernières années. Ces taux d'impayés peuvent être expliqués en partie par la volonté des banques d'accroître leur chiffre d'affaires.

Mais les carences les plus importantes concernent la répartition des dépôts et des crédits par catégorie professionnelle, réfutant ainsi la finalité originelle de ces banques, en l'occurrence le développement agricole (voir dessins sectoriels I et II).

DEPOTS PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES EN VALEUR EN 1985



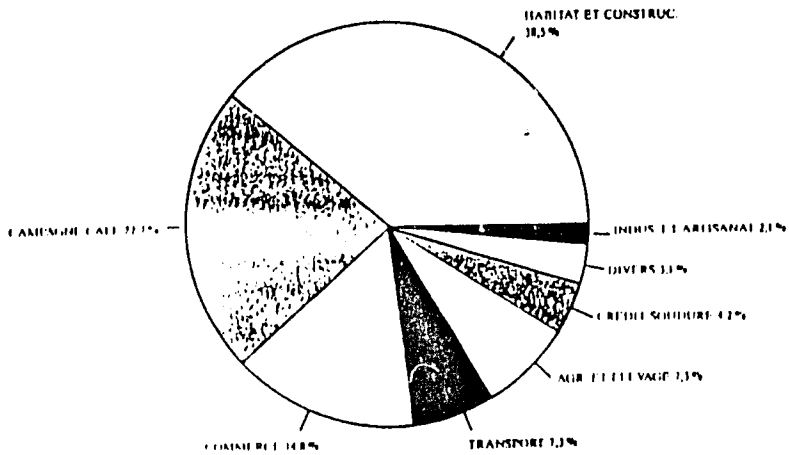
CREDITS PAR CATEGORIES PROFESSIONNELLES EN VALEUR EN 1985



source : Banques populaires, rapport annuel, 1985.

En effet, les distorsions sont alors très nettes : en 1985, les cultivateurs qui étaient les plus grands déposants (aussi bien en nombre qu'en quantité), représentaient 53 % des dépôts. Ils n'ont bénéficié que de 17,6 % des crédits. Les plus grands bénéficiaires ont été les commerçants avec 42,3 % et les fonctionnaires (cadres administratifs et enseignants) avec 26,7 %. De même, les cultivateurs sont sous-représentés aux organes décisionnels des banques (assemblées générales et conseils d'administration). Cette même année, c'est le secteur de l'habitat-construction qui a le plus bénéficié des crédits, l'agriculture et l'élevage bien qu'étant les principales sources de revenus de la région, n'en ont obtenu qu'une part relativement faible (voir dessin sectoriel III). De plus, les garanties exigées pour les prêts excédant 200000F Rw sont de diverses formes : titre de propriété, cession de récolte, nantissement de fonds de commerce ou équipements divers, garanties d'autant plus difficiles à détenir pour les paysans les plus pauvres, qui restent pourtant le groupe cible correspondant à la finalité première des banques.

NOUVEAUX CREDITS AU 31 DECEMBRE 1985



source : Banques populaires, rapport annuel, 1985.

En outre, si le taux de recouvrement relativement faible peut s'expliquer par la volonté des promoteurs des banques populaires d'adopter une création fondée sur l'équilibre régional et par le respect des éléments de viabilité économique en dépit des demandes pressantes émanant de la population rurale, la répartition géographique des banques reste inégale, les préfectures de Kigali et Kibungo regroupent à elles seules 27 banques.

Les banques populaires ont dans une certaine mesure réussi leur implantation dans le monde rural et acquis la confiance des paysans en ce qui concerne la collecte de l'épargne. En effet, sur le plan national, les banques populaires ont fait leur preuve dans la promotion de l'épargne, au sens strict du terme, mais leur but initial qui résidait dans la création d'une banque de développement finançant les investissements en milieu rural à partir de l'épargne locale, et par la suite par des refinancements extérieurs n'est pas encore réalisé, compte tenu de l'environnement qui ne s'y prête pas. Elles restent réticentes à l'octroi de crédits agricoles du fait du manque d'appui et de suivi. Il existe peu d'organismes d'appui aux agriculteurs capables de leur offrir la collaboration en matière d'intrants, notamment et de commercialisation de production... Les coûts administratifs restent trop élevés pour un grand nombre de paysans pauvres. "Il est relativement facile de collecter l'épargne en milieu rural mais beaucoup plus difficile d'investir cet argent au service des masses populaires" (5).

Néanmoins, pour pallier ces insuffisances, une initiative d'aide aux cultivateurs a été faite avec le lancement, notamment du crédit "soudure café" pour permettre aux paysans de vendre leur café au prix officiel, au lieu de vendre leurs récoltes sur pied aux commerçants. Par ailleurs, les banques populaires collaborent de plus en plus à des projets de développement pour mieux aider les paysans, être plus efficaces et ainsi, mieux adapter leurs activités au milieu local. En outre, il est important de noter que le succès de l'implantation des banques populaires vient en grande partie de leur autonomie vis-à-vis de l'Etat.

(1) L'organisation des banques populaires est fondée sur les principes du système Raffeisen d'inspiration mutualiste, largement appliqué par les Caisses d'épargne allemandes, autrichiennes et suisses : territoire restreint, fonctions d'administrateur bénévoles, responsabilité personnelle des membres jusqu'à concurrence de leurs parts sociales, prêts aux seuls membres (objet spécifié, garantie), exclusion des dividendes, autonomie des banques, affiliation à l'Union).

(2) Travail obligatoire

(3) L'évolution des Banques Populaires est retracée dans le tableau ci-dessous :

	31.12.75	31.12.84
Nombre de banques	13	72
Nombre de sociétaires	2016	77035
Nombre de déposants	2200	88124
Total dépôts (millions de F Rw.)	13	1247
Montant total par dépôts (F Rw.)	6059	14627
Nombre de crédits	?	6663
Total des crédits (millions F Rw.)	0,07	596
Montant moyen crédit (F Rw.)	25666	89523

(4) Crédit spécial pour les producteurs de café.

(5) Rapport annuel 1985.

Documents d'étude Notes de cours

CN-74
Rev mars 81

LES PRETS COLLECTIFS AU MALAWI: UNE EXPERIENCE REUSSIE

La présente note de cours décrit un système de prêts collectifs par l'intermédiaire duquel un grand nombre de petits exploitants au Malawi ont accès au crédit. Nous y analysons la forme pré-coopérative de ce système et nous donnons quelques indications sur la façon dont il pourrait évoluer de manière à se transformer en un système de crédit coopératif proprement dit.

Cette note sera publiée dans le Quaterly Journal of International Agriculture (Zeitschrift für Ausländische Landwirtschaft) Vol. 19 no. 4 (oct.-déc. 1980).

Préparé par: W. Schaefer-Kehnert

Copyright © 1980 Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

La Banque mondiale détient les droits d'auteur en vertu du protocole 2 de la Convention universelle sur les droits d'auteur. Ce document peut néanmoins être reproduit à des fins d'enseignement ou de recherche, mais uniquement dans les pays membres de la Banque mondiale. Le contenu du document est sujet à révision. Les opinions et les jugements exprimés ici sont ceux des auteurs et ne devraient pas être attribués à l'IDE ou à la Banque mondiale. Si ce document est reproduit ou traduit, une copie de la reproduction ou de la traduction devrait être envoyée à l'IDE.

LES PRETS COLLECTIFS AU MALAWI : UNE EXPERIENCE REUSSIE

W. Schaefer-Kehnert

Contexte

Les responsables des programmes de développement rural sont gravement préoccupés par le coût élevé des prêts accordés individuellement aux petits exploitants. Avant l'ère industrielle, les pays ayant une structure agraire fondée principalement sur les petites exploitations (comme la plupart des pays d'Europe de l'Ouest et le Japon) avaient résolu ce problème en créant des coopératives de crédit qui étaient aussi responsables de la fourniture des intrants agricoles et de la commercialisation des produits et ce, à un coût inférieur aux tarifs des négociants privés. En dépit du fait que, le plus souvent, on n'ait pas réussi à introduire ce système de coopératives dans les pays en développement (à quelques réalisations exceptionnelles en Corée du Sud et à Taiwan), certains s'efforcent encore de mettre au point des structures pré-coopératives, plus simples et plus faciles à gérer, susceptibles de fournir au moins une partie des services offerts par les coopératives traditionnelles d'exploitants. Les crédits collectifs, mis en place sans grand succès dans un certain nombre de pays ces dernières années, constituent un exemple de ce genre d'organisation pré-coopérative (1,2). Le Malawi est un des rares pays où ce système donne satisfaction.

Peu après l'indépendance, les pouvoirs publics ont tenté, en vain, d'encourager la constitution, au Malawi, de coopératives rurales. Du fait de cet échec, les premiers projets de développement intégré n'ont pas été fondés sur les coopératives d'exploitants ; ce n'est qu'en 1973, à l'occasion du programme pilote d'aménagement des terres de Lilongwe (LLDP), qu'on a utilisé pour la première fois le système de crédits collectifs afin de réduire le coût des prêts.*/

Les coopératives agricoles sont généralement composées de plusieurs centaines de membres, dont les cotisations permettent de payer le salaire d'une secrétaire à plein temps. Les groupes de crédit au Malawi n'ont, quant à eux, que 10 à 30 membres chacun et sont administrés par des gestionnaires honoraires, ce qui permet de réduire le coût des prêts. Le personnel administrati

---

*/ En 1973, l'auteur a participé à la mission d'enquête sectorielle de la Banque Mondiale, qui avait proposé un système de prêts collectifs. Il a fait le point de la situation en 1979.

consiste la plupart du temps en un président, chargé de la gestion, un trésorier, qui veille à la bonne tenue des comptes et une secrétaire, responsable du classement des dossiers. Il y a plus de bénévoles qu'il n'en faut pour remplir les fonctions administrat. car les agriculteurs ne sont pas employés à plein temps sur leurs petites exploitations. En outre, ces postes donnent à ceux qui les occupent un certain prestige dans la société.

Dans les opérations de prêts collectifs, la garantie de remboursement est généralement assurée par la "responsabilité conjointe et solidaire" des membres du groupe. En cas de manquement aux obligations envers le prêteur, les crédits à l'ensemble du groupe sont suspendus jusqu'à ce que la situation redevienne normale. Il est possible d'intenter un procès contre un seul des membres, ce qui risque de priver tous les autres des intrants agricoles (semences améliorées, engrais, etc.) nécessaires à la campagne suivante et donc de provoquer une chute de la productio Pour éviter de telles pertes, le système de crédits collectifs du Malawi a créé un "fonds de garantie". Les agriculteurs versent non pas un apport personnel initial (ce qui est généralement exigé dans les systèmes de crédit), mais un dépôt de garantie égal à 10 % du montant du crédit, qui alimente un fonds commun, géré au nom du groupe par l'institution de crédit. En cas de défaut de paiement, le déficit est comblé par tirage sur le fonds de garantie. Les agriculteurs peuvent donc librement demander de nouveaux crédits dès que le fonds est reconstitué. Le groupe peut également exclure les membres en défaut de paiement.

A l'origine, le dépôt de garantie était de 20 % mais l'expérience a montré que 10 % suffisaient à couvrir les risques. On avait aussi prévu que chaque année, les dépôts seraient réinvestis et s'accumuleraient, ce qui permettrait de créer un fonds d'assurance contre les mauvaises récoltes. L'administratio du LLDP n'a pas donné suite à cette idée, la plupart des agriculteurs préférant dissoudre leur groupe après chaque campagne pour les recréer avant la campagne suivante de manière à maintenir une certaine souplesse dans leur composition. Cette souplesse était intéressante car, à mesure que les groupes de crédit se multipliaient, chacun d'entre eux couvrait une région de plus en plus petite. Des groupes villageois et finalement des familles élargies ont formé des groupes de crédit. Une telle structure garantit une plus grande loyauté des membres en évitant l'anonymat dont souffrent généralement les coopératives composées, elles, d'un plus grand nombre de membres.

Avant la création des groupes de crédit, l'office de commercialisation du Malawi (ADAMRC) avait encouragé le développeme d'une autre structure pré-coopérative, celle des groupes de livraison d'intrants, par l'intermédiaire desquels les agriculteur

[illegible] commander leurs engrais par camions entiers. Leurs membres bénéficiaient de prix réduits pour les engrais et pouvaient se les faire livrer où ils le désiraient. C'est le grand succès rencontré par ce système qui a encouragé le LLDP à mettre en place celui des crédits collectifs. Dans les régions non touchées par les principaux projets, le service national de vulgarisation a lancé un programme de création de clubs d'agriculteurs en vue de procéder à une vulgarisation de groupe. Ces clubs cultivaient des parcelles de démonstration et leurs membres s'aidaient mutuellement à introduire les techniques modernes. Dans certains cas, ils ont aussi entrepris des projets au niveau municipal comme, par exemple, une plantation villageoise de bois de feu. Les services offerts par ces clubs se sont petit à petit multipliés et ils ont fini par assurer la livraison d'intrants et la fourniture de crédits collectifs de telle sorte qu'ils sont pratiquement devenus l'équivalent de coopératives polyvalentes. Il en existe environ 200, chacun comprenant près de 100 membres. S'il est vrai que leurs effectifs sont plus nombreux que ceux des groupes de crédit, il n'y a qu'une vingtaine de membres qui, dans chaque club, aient effectivement recours à l'emprunt.

Evolution et résultats du système de crédits collectifs

L'expérience des crédits collectifs a été tentée pour la première fois dans le projet de Lilongwe pour se propager ensuite dans les clubs d'agriculteurs situés en dehors de la zone du projet. D'autres projets intégrés de développement [illegible] l'expérience mais on ne dispose pas de statistiques sur ces opérations.

On trouvera au tableau 1 le nombre de prêts individuels et de crédits collectifs accordés dans la zone du LLDP entre 1972/73 et 1978/79, ainsi que le nombre de groupes de crédit et le nombre moyen d'emprunteurs par groupe, au cours de la même période. Les responsables du LLDP pensaient que les groupes de crédit atteindraient le nombre de 2 000 en 1978/79 ; en réalité, il y en a eu moins qu'en 1977/78, parce que les engrais dont l'achat était financé n'ont été livrés ni en temps voulu ni en quantité suffisante. Malgré tout, les emprunteurs regroupés de la sorte sont aujourd'hui plus nombreux que les emprunteurs individuels et l'on s'attend à ce que les prêts collectifs se multiplient rapidement dans les années à venir. Le gouvernement envisage même de n'autoriser que ce genre de crédits dans les nouvelles zones de développement.

Questions non résolues

L'administration du LLDP a différencié les crédits individuels et les crédits collectifs en fixant un taux d'intérêt de 15 % pour les premiers et de 10 % pour les seconds. Nous ne disposons toutefois pas d'informations sur la différence de coûts administratifs qui existe véritablement entre ces deux genres de prêts. La direction du projet offre une formation comptable spécialisée aux membres des groupes de manière à leur permettre d'assurer leur propre comptabilité ce qui devrait finir par réduire considérablement les coûts. Si les agriculteurs ont la liberté de choisir entre crédit individuel et crédit collectif, cette différence de coûts devrait être répercutée sur les conditions du prêt (si l'on suppose qu'il n'y a pas de raison particulière pour subventionner une forme de crédit plutôt que l'autre). C'est pourquoi on envisage actuellement d'étudier la différence de coûts entre crédits individuels et crédits collectifs.

Il n'existe apparemment pas d'écart notable entre les taux de remboursement des crédits individuels et ceux des crédits collectifs (cf tableau 2). Il semble toutefois que cette quasi-égalité n'est obtenue qu'au moyen d'un effort plus important de recouvrement des créances déployé auprès des exploitants individuels. Ce facteur devrait être pris en considération dans l'étude des coûts. Le mécanisme de fonds de garantie utilisé dans le système de crédits collectifs de Lilongwe n'est pas appliqué par les clubs d'agriculteurs car ceux-ci disposent de fonds provenant des cotisations des membres et des opérations municipales. Ces réserves sont cependant assez modestes et il est peu probable qu'elles offrent la même protection qu'un fonds de garantie de 10 %. Du point de vue de l'administration des crédits, il serait plus simple d'adopter le même mécanisme de crédit dans les clubs d'agriculteurs et dans les groupes de crédit.

Les clubs d'agriculteurs, dont la continuité est plus grande et qui allient la vulgarisation de groupe et les crédits collectifs, constituent certainement une forme supérieure d'organisation pré-coopérative. C'est ainsi, notamment, qu'il n'y est pas nécessaire d'emprunter pour pouvoir continuer à bénéficier de la vulgarisation de groupe. Par contre, il est plus difficile d'organiser le fonctionnement des clubs d'agriculteurs que celui des groupes de crédit qui, eux, n'ont qu'une seule fonction. Il pourrait donc être intéressant de mettre en route un processus permettant, en quelque sorte, de transformer progressivement les groupes de crédit en clubs d'agriculteurs puis, finalement, en coopératives proprement dites.

Lors de réunions qui ont regroupé plusieurs centaines de membres de groupes de crédit et de clubs d'agriculteurs, les participants ont presque tous formulé le souhait de voir s'élargir l'éventail des opérations susceptibles de bénéficier d'un financement par crédit. Pour ce qui est des intrants à court terme, la demande la plus forte s'est exprimée en faveur de crédits en liquide destinés à payer la main d'oeuvre saisonnière pendant la période de végétation. La plupart des clubs d'agriculteurs désirent également obtenir des crédits à moyen terme pour l'achat d'instruments agricoles (charrues, charrettes à boeufs, broyeurs à marteaux pompes à eau, etc.) ou d'animaux, en particulier de taurillons et de vaches laitières. Ces intrants ne sont financés, à l'heure actuelle, que par des crédits individuels et pour de faibles montants, la plupart des exploitants ne pouvant offrir de garanties acceptables. Les clubs sont disposés à garantir le remboursement de tels prêts. A la question de savoir quelle serait leur réaction en cas de défaut de paiement, ils répondent qu'ils se contenteraient d'affecter la marchandise à un membre qui pourrait la payer puisqu'en tout état de cause, la plupart des intrants sont utilisés collectivement par plusieurs membres. Comme le veut la coutume, leurs propriétaires les mettent en effet à la disposition des autres en les louant ou en échange d'un service réciproque. Même les prêts accordés pour l'achat de taurillons ou de vaches laitière n'entraîneraient pas de risques excessifs car le bétail peut faire l'objet d'une assurance-vie dans le cadre d'un système d'assurances aidé par l'Etat.

Il semble que ces suggestions méritent qu'on y donne suite et même qu'on en tienne compte lors de la mise au point du processus d'évolution progressive évoqué plus haut. C'est ainsi que l'on pourrait accorder l'autorisation de recevoir des crédits en liquide à un groupe de crédit qui aurait remboursé tous ses emprunts pendant trois années consécutives. Un groupe promu au statut de club d'agriculteurs et ayant une composition stable serait, par exemple, susceptible de recevoir des crédits à moyen terme.

Un des clubs a commencé à prêter ses propres fonds, mais à une échelle limitée. Lorsqu'on demande aux membres de ce club s'ils envisageraient l'éventualité d'y créer des comptes d'épargne, ce qui donnerait au club la possibilité de renforcer ses finances et de fournir un service supplémentaire, ils semblent bien accueillir cette proposition, sans toutefois se risquer à prendre un engagement ferme. Ils paraissent conscients, en effet, des responsabilités supplémentaires que cela impliquerait et ne [illegible] juridiques. Ils se déclarent toutefois très intéressés par l'idée d'y déposer eux-mêmes leur épargne, d'autant plus que le taux de rémunération pourrait être égal au taux d'intérêt des prêts, moins la modeste somme que représentent les frais administratifs. Ces discussions ont en tout cas bien montré que les clubs d'agriculteurs sont prêts à se transformer en véritables sociétés d'épargne et de crédit.

Conclusions

Cette expérience de crédits collectifs au Malawi a démontré que des institutions pré-coopératives peuvent être mises en place et opérer avec succès dans les sociétés pauvres de paysans, même là où les efforts visant à créer des coopératives traditionnelles ont échoué. Les crédits collectifs au Malawi présentent, par rapport aux systèmes traditionnels de prêts, les différences suivantes :

- les crédits collectifs offrent des incitations économiqu clairement définies telles que : taux d'intérêt plus faibles, réduction du prix des intrants et procédures simplifiées par rapport aux prêts individuels ;
- la création des groupes est laissée à l'initiative des agriculteurs : l'Etat aide sans intervenir activement ;
- la création et la dissolution des groupes sont des processus simples et non bureaucratiques ;
- les groupes restent petits ;
- la gestion est assurée par des membres élus qui occupent leurs fonctions principalement pour des raisons de prestige social ;

- le domaine d'opérations est à la fois réduit et simple ;
- les membres y sont pleinement responsables pour tout cas individuel de défaut de paiement ;
- la garantie collective contre les défauts de paiement est assurée par le versement préalable d'un dépôt de garantie qui est rendu à l'emprunteur avec intérêts, après qu'il a intégralement remboursé son prêt.

Il est intéressant de noter que ces caractéristiques coïncident avec les principes de Raiffeisen, fondateur, voilà plus de cent ans, du mouvement coopératif allemand. Lorsqu'il a créé les premières société primaires de paysans, ces principes étaient les suivants :

- domaine d'opérations réduit et simple
- responsabilité illimitée des membres.
- gestion à titre honoraire. (3)

Ces principes ont valu aux sociétés de Raiffeisen une solide réputation de solvabilité qui leur a permis d'emprunter auprès de prêteurs commerciaux ; ce n'est que plus tard qu'elles ont élargi leur domaine d'opérations à la commercialisation des intrants et de la production, au traitement des produits et à d'autres services. Aujourd'hui encore, elles assurent plus de 60 % de toutes les transactions agricoles en République Fédérale d'Allemagne.

On constate donc que l'Histoire a démontré l'efficacité des principes sur lesquels se fonde le système de crédits collectifs au Malawi. Elle nous apprend aussi que ce concept de pré-coopérative ne doit pas être considéré comme une fin en soi mais plutôt comme la première étape d'une évolution institutionnelle qui peut aboutir à la création d'un véritable mouvement coopératif. L'expérience malheureuse du Malawi en matière de coopératives (il semble en effet qu'on ait voulu en faire trop en trop peu de temps et qu'il y ait eu trop d'ingérences politiques) devrait servir à éviter à l'avenir que les mêmes erreurs ne soient répétées. Il pourrait être sage de procéder par étapes, comme cela a été indiqué plus haut, pour aboutir, par exemple, à la création de sociétés d'épargne et de crédit ou de coopératives assurant une multiplicité de services.

Tableau 1: Prêts individuels et collectifs du LLDP

Année	Nombre d'Emprunteurs (en milliers) Total	Individuels	Collectifs	Nombre de Collectifs	Emprunteurs par Groupe
1972/73	21,1	21,1	-	-	-
1973/74	25,7	23,9	1,8	94	19
1974/75	25,1	20,5	4,6	242	19
1975/76	32,2	24,6	7,6	410	19
1976/77	36,8	23,5	13,3	670	20
1977/78	42,5	14,6	27,9	1267	22
1978/79	51,5	23,1	28,4	1217	23

Le tableau 2 présente les montants empruntés dans le cadre du LLDP par les agriculteurs individuels et par les exploitants regroupés. On y trouve aussi la moyenne des prêts par emprunteur dans ces deux catégories et le taux de recouvrement. Le montant total des prêts a quasiment quadruplé en six ans et les crédits collectifs sont passés de zéro à plus de 50% du portefeuille de prêts. La moyenne des montants empruntés par exploitant se trouve aux alentours de 30 Kwacha du Malawi (= 40 $ EU) et ne varie guère d'une catégorie à l'autre.

Tableau 2: Prêts individuels et collectifs du LLDP

Année	Montant des prêts Total	Indiv.	Collectif	Moyenne par Empr. Indiv.	Collectif	Taux de recouvrem Indiv.	Coll
	----- en milliers de kwacha-----			-en milliers de Kwacha-		-en milliers de k	
1972/73	382	382	-	18	-	97	-
1973/74	481	460	21	19	12	98	10
1974/75	737	601	136	29	30	98	10
1975/76	859	624	235	25	31	95	9
1976/77	1012	627	385	27	29	100	10
1977/78	1292	453	839	31	30	100	10
1978/79	1461	656	805	28	28	n.a.	n.

On constate, d'après le taux de recouvrement, que les crédits collectifs ont été remboursés à 100%, quatre années sur cinq, ce qui est tout à fait remarquable. Le taux de remboursement des emprunts individuels, qui était de 96 à 98%, est, lui aussi égal à 100% depuis deux ans.

1) Adams, D.W., and J.R. Ladman. "Lending to Rural Poor Through Informal Groups: A Promising Financial Market Innovation?" Studies in Rural Finance, Economics and Sociology Occasional Paper No. 587. Columbus: Ohio State University, 1979.

2) Adams, D.W., and A.A. Pablo. "Group Lending to the Rural Poor in the Dominican Republic: A Stunted Innovation." Studies in Rural Finance, Economics, and Sociology Occasional Paper No. 682. Columbus: Ohio State University, 1980.

3) Schiller, O. "Die Kooperation in der Landwirtschaft" ("Cooperation in Agriculture"), in P. von Blankenburg and H.D. Cremer, eds., Handbuch der Landwirtschaft und Ernährung in den Entwicklungsländern. (Handbook of Agriculture and Food in Developing Countries) Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer, 1967.

ENTRETIEN AVEC

Madame KAMBIA, Banquière

les paysans ignorent encore la notion d'échéance

Madame Kambia, chef de l'Agence Régionale de la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) de la Région des Savanes à Dapaong (Togo), pour un entretien sur le crédit agricole.

Madame KAMBIA, directrice de l'Agence régionale de la CNCA.

AGRIPROMO : Depuis combien de temps êtes-vous responsable de la CNCA de la Région des Savanes ?

Mme KAMBIA : *Cela fait 4 ans que je suis devenue chef d'Agence Régionale de la Région des Savanes. La Région des Savanes couvre deux Préfectures : celle de Tone qui est le chef-lieu de la Région et celle de l'Oti avec chef lieu de préfecture : Mango.*

AGRIPROMO : La CNCA est une banque pour le développement du monde rural. A quelle clientèle est-ce que vous vous adressez ?

Mme K. : *Effectivement, la CNCA est une banque et notre rôle est mixte par rapport aux autres banques de la place. Nous intervenons tant dans le milieu rural que dans le milieu commercial. La majorité de notre clientèle est formée par les paysans. Chaque année les demandes de prêts que nous recevons émanent de la masse paysanne. Toutefois, avec la révolution verte prônée par le gouvernement, nous assistons à l'affluence d'autres catégories socio-professionnelles : les salariés et les commerçants. Mais si nous devons faire une étude sélective, nous dirons que la majorité de notre clientèle est formée de paysans.*
Si je prends le cas de l'exercice 82, nous avons eu près de 400 demandes dont 350 par les paysans : donc un pourcentage de 90 % de demandes venant des paysans.

AGRIPROMO : Est-ce que vous rencontrez des difficultés avec votre clientèle surtout avec les premiers intéressés c'est-à-dire les paysans ?

Mme K. : *Il n'y a pas une œuvre sans difficulté surtout lorsqu'il s'agit d'une intervention en milieu rural. Certains points échappent encore aux paysans malgré les sensibilisations que nous leurs faisons particulièrement au niveau du recouvrement. Les paysans ignorent encore la notion d'échéance.*
Les paysans ne sont pas comme les fonctionnaires à qui on fait lire les choses pour comprendre : les paysans sont analphabètes, ils ne sont pas encore réceptifs à certaines notions propres au crédit. Ce qui entraîne des retards qui se traduisent par un non recouvrement de nos créances. En gros, c'est le seul problème qui se pose à nous.

AGRIPROMO : Avez-vous pris des dispositions pour surmonter ces difficultés ?

Mme K. : *Depuis 2 ans, nous sommes en train d'installer des comités villageois consultatifs d'octroi de crédits (CVCOC). Grâce aux CVCOC, nous essayons de responsabiliser plus les paysans.*
Avec cette expérience nous avons vu que les résultats obtenus au cours de ces 2 dernières campagnes sont largement positifs.

AGRIPROMO : Est-ce que les encadreurs font partie de ces comités villageois consultatifs d'octroi de crédit ? Si oui leur avis est-il prépondérant ?

Mme K. : *Vous abordez là le problème de la composition des CVCOC. Le document relatif à la création de ces comités a été très clair. La composition d'un comité doit être la suivante :*
- *le chef de village*
- *les responsables du développement rural*
- *les représentants des agriculteurs.*

Pour la Région des Savanes, la composition des membres de ce comité est bien étudiée par nous et est plus représentative des personnes influentes du milieu rural ; ce comité se présente comme suit :
- *Président : le chef du village*
- *Deux représentants des agriculteurs*
- *Les chefs de sous secteurs ORPV ou SOTOCO*
- *Les encadreurs*
- *Les directeurs d'école.*

Vous voyez bien que la composition de ce comité est très hétérogène. Avec ce comité nous sommes presque sûrs d'avoir des renseignements fiables sur les paysans qui viennent nous demander des prêts.

Les premiers concernés dans ces comités sont les encadreurs. C'est pourquoi nous avons tout fait pour que les encadreurs y occupent une place très importante. Leur rôle n'est pas à négliger. Les encadreurs sont les premiers responsables des paysans.
Cependant, l'encadreur seul ne peut pas décider. Le chef du village ou de canton seul ne peut pas décider. Les deux représentants des agriculteurs, seuls ne peuvent pas décider ; il s'agit d'une décision globale ; on discute en comité.

AGRIPROMO : Donc l'efficacité de ces comités est incontestable ?

Mme K. : *Pour moi, je peux dire jusqu'à preuve du contraire que ces comités ont été très positifs.*
Là où nous avons installé des comités même si nous avons des impayés, nous avons de fortes chances de les recouvrer. Alors que là où nous n'avons pas de comité, il nous est plus difficile de recouvrer ces créances qui deviennent douteuses et même irrécouvrables.

Les comités sont moralement engagés dans l'accord des crédits demandés. Ce sont eux qui décident de l'accord du crédit.

AGRIPROMO : Quelles sont les différences sortes de crédits que vous accordez ?

Mme K. : *Nous avons plusieurs formes de crédits ; nous avons :*
- *Les prêts de campagne*
- *Les prêts d'équipement*
- *Les prêts pour l'élevage.*

Ce sont là en gros dans la Région des savanes les activités que nous finançons.

90

AGRIPROMO : Qu'entendez-vous par prêts de campagne, d'équipement ?...

Mme K. : *Les prêts de campagne sont généralement des prêts à court terme de 0 à 12 mois pour les cultures annuelles. Ces prêts sont remboursés après les récoltes en fin de campagne.*
Les prêts d'équipement sont des prêts qui concernent surtout le financement d'équipements agricoles : paire de bœufs, motoculteurs, charrettes etc... Les prêts se remboursent en 2 ou 3 ans. Tout dépend du volume du crédit.

Nous accordons aussi des prêts à moyen et long termes dont la durée de remboursement peut aller jusqu'à 10 ans, pour l'élevage par exemple. Tout dépend de l'exploitation qu'on veut entreprendre.

AGRIPROMO : Quelles sont alors les conditions d'obtention de ces crédits ?

Mme K. : *Les conditions d'obtention de ces crédits varient selon la catégorie socio-professionnelle. Les conditions ne sont pas les mêmes pour les salariés que pour les paysans.*
Nous avons essayé d'assouplir les conditions d'obtention pour les paysans compte tenu du fait qu'ils ne sont pas instruits ; il leur serait difficile de comprendre certaines choses ; c'est pourquoi nous avons essayé au maximum de réduire dans un seul document quelques conditions qui puissent être à la portée du paysan.

NOTE DE LA RÉDACTION : Nous résumons ci-après les deux types de crédit accordés aux paysans : crédit individuel et crédit collectif. Pour le crédit individuel, le paysan s'adresse à l'encadrement de production qui établit avec lui son dossier de demande de prêt. Ce dossier comprend un compte d'exploitation prévisionnel qui précise le nombre d'ha à mettre en valeur et la production choisie. C'est la banque qui évalue ensuite le montant de l'investissement et donc du crédit.
Le crédit collectif est accordé aux groupements de travail reconnus qui ont une existence juridique. Cette existence est attestée par un capital social et des statuts.
Nous redonnons la parole à Mme Kambia.

Mme K. : *Nous ne voulons pas que les gens se mettent en groupement seulement pour obtenir le crédit et se le partager ; ce serait courir droit vers l'échec.. C'est pourquoi, nous les sensibilisons dans ce domaine ; il faut qu'ils se constituent nécessairement en un groupement qui travaille ; que le service technique sache*

Il faut savoir bien compter pour maîtriser le crédit

AGRIPROMO : Vous n'octroyez pas le crédit au groupement directement ? Vous octroyez le crédit individuellement aux membres d'un groupement ?

Mme K. : *Non ! Nous accordons le crédit aussi bien aux groupements qu'à des paysans individuels.*
Soit le paysan se présente seul et nous lui demandons une garantie c'est-à-dire une caution solidaire qui soit fonctionnaire de préférence.
Pour les groupements, nous nous appuyons sur la caution mutuelle pour le remboursement.
Vous voyez bien que les conditions d'obtention de crédit pour les paysans sont très souples.

AGRIPROMO : Pouvez-vous accepter qu'un autre paysan serve de caution solidaire à un paysan emprunteur ?

Mme K. : *Non ! Pas un avaliste* paysan *dans la mesure où le paysan n'a pas un revenu fixe. Il faut pour la banque que la garantie soit solvable. On ne peut pas compter sur les revenus des paysans déjà qu'il nous est difficile de bien les identifier. Alors que pour un salarié, nous pouvons compter dessus à moins que ce dernier n'ait des problèmes.*

AGRIPROMO : Si vous donnez des crédits, il faut que l'argent vienne de quelque part. Vous avez parlé de la BCEAO, il faut que les clients épargnent un peu aussi. Est-ce que les agriculteurs épargnent de l'argent ?

Mme K. : *Les fonds que nous utilisons pour financer l'agriculture proviennent des dépôts des clients : commerçants et C'est que jusqu'à présent les paysans n'ont pas compris l'intérêt d'un placement à la banque. Néanmoins certains font des dépôts sur compte livrets qui leur rapportent des intérêts.*
Là, également nous avons assoupli pour les paysans les conditions d'ouverture de compte sur livrets.
Nous nous félicitons surtout après ces dernières années que beaucoup arrivent à ouvrir des comptes sur livrets surtout après la vente du coton. Nous savons qu'on arrivera à les convaincre mais il faut aller par étapes. Pour le moment disons que l'épargne des paysans représente seulement 15 % des dépôts que nous enregistrons chaque année.

AGRIPROMO : Quelle est la proportion des prêts accordés pour l'agriculture par rapport aux autres prêts globaux.

Mme K. : *Nous sommes une banque mixte, je vous l'ai déjà dit. Le volume des prêts que nous accordons pour la masse rurale est très importante. Si nous faisons une étude comparative, elle est de 80 % par rapport au total des prêts.*

AGRIPROMO : Que pensez-vous de la réticence des paysans à venir épargner à la banque. On entend souvent de leur part des réflexions du genre : « C'est facile de venir déposer son argent à la banque mais pour le retirer il faut remplir des tas de formalités ».

Mme K. : *La question que vous posez est effectivement réelle. Nous avons rencontré des problèmes au cours de nos missions de sensibilisation sur l'épargne au niveau de la masse rurale. Parce que ne connaissant pas les agents qui travaillent à la banque, les paysans se faisaient un*

CONCEPTION ET EXECUTION DE PROJETS DE CREDIT RURAL ET RECOUVREMENT DES PRETS ACCORDES AU TITRE DE CES PROJETS.

J.D.Von Pischke

Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

---

1. Introduction (*).

Si les organismes de financement agricole officiels n'enregistrent, dans les pays en développement, que des résultats insuffisants pour ce qui est du recouvrement des prêts, cela est souvent attribué aux conditions générales créées par le faible niveau de développement économique de ces pays. Quelques unes des causes fréquemment invoquées pour justifier les arriérés de paiement sont la pauvreté des petites exploitations agricoles, l'influence politique des grands exploitants, les faibles revenus agricoles et le manque de nouvelles techniques rentables dans les zones tropicales et subtropicales, la méconnaissance des pratiques commerciales modernes dans certaines sociétés rurales, plusieurs facteurs culturels tels que l'insuffisance ou l'absence totale d'incitations morales ou de sanctions quelconques qui favorisent un remboursement dans les délais fixés, l'analphabétisme, l'absence de planification agricole, la médiocrité de la supervision exercée par les responsables des programmes de vulgarisation ainsi que le faible niveau d'éducation scolaire de l'emprunteur-type. Pour ce qui est des problèmes rencontrés du côté des organismes de financement et qui contribuent au mauvais recouvrement des prêts, ils sont bien souvent mis au compte des problèmes de croissance que connaissent les nouvelles institutions financières, comme les coopératives et les organismes spécialisés en crédit rural, d'une mauvaise gestion des prêts et du manque de documentation au niveau du marché, par exemple le fait qu'aucun système déterminant la solvabilité d'un client à partir des remboursements qu'il a effectués par le passé, ne soit disponible. Il faut ajouter à cela les difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit de faire exécuter les contrats par des actions judiciaires ou des procédés relevant du droit administratif, ces difficulés constituant un problème au niveau national et gênant les organismes de crédit dans leurs efforts de recouvrement des prêts.

Les causes du mauvais recouvrement des prêts qui sont imputées à la situation générale prévalant dans toute économie en développement, échappent de toute évidence au contrôle de l'organisme prêteur. Toute politique de crédit rural qui se veut réaliste, doit accepter comme un fait donné l'économie et l'agriculture du pays visé et fonctionner dans les limites qu'elles lui imposent. Dans cette optique, les organismes de crédit agricole n'ont souvent d'autre qu'eux-mêmes , ou bien leurs actionnaires dans le cas d'organismes publics, à blâmer pour les mauvais résultats enregistrés en matière de recouvrement des prêts. Cette façon de voir la situation est constructive, car elle met l'accent sur les problèmes qui sont du ressort du prêteur et auxquels celui-ci peut s'attaquer pour améliorer la qualité de son portefeuille de prêts.

Le présent document traite essentiellement du problème des arriérés à long terme. Les causes à l'origine d'une situation caractérisée par un portefeuille de prêts continuellement non viable du point de vue commercial, peuvent être fort

92

différentes de celles qui occasionnent de mauvais résultats accidentels de ce même portefeuille. Par exemple, il est normal que des organismes de crédit agricole souffrent des retards de paiement à court terme, par suite de mauvaises récoltes ou d'autres conditions adverses qui influent sur le revenu des exploitants agricoles. Cette situation n'est pas forcément grave si les arriérés sont réglés pendant les années fastes.

Il n'est pas traité dans le présent document, non plus, des arriérés nés de la mise en place d'un projet pilote exécuté à une échelle modeste, à des fins expérimentales. En effet, le meilleur moyen d'obtenir des renseignements sur le fonctionnement d'un marché ainsi que sur les débouchés et les possibilités qu'il offre, est de prendre une part dans ce marché. L'accumulation d'arriérés est un des coûts du sondage d'un marché potentiel pour le crédit rural. En tant que tels, ces arriérés représentent un prix qu'il vaut vraisemblablement la peine de payer, toute période d'essai étant en général courte et facile à interrompre quand sa non-viabilité a été raisonnablement établie.

Enfin, le débat porte ici surtout sur les facteurs qui lient les emprunteurs actuels à ceux qui obtiennent effectivement le crédit. Une place à part est réservée à un autre sujet tout aussi intéressant, à savoir les conséquences des défauts de paiement sur ceux qui ne disposent d'aucun crédit et sur la société dans son ensemble.

Les différentes parties du présent document font état, ci-après, d'un certain nombre de problèmes liés à la conception et à l'exécution des projets de crédit, tous problèmes qui sont à l'origine du mauvais recouvrement des prêts. Ces problèmes relèvent en fait de questions de conflits entre diverses méthodes de conception et au niveau des objectifs, d'incompatibilité entre les objectifs d'un projet et la capacité ou l'efficacité du crédit à encourager le développement rural et à favoriser l'augmentation des fonds propres du groupe-cible.

2. Problèmes au niveau de la conception des projets de crédit.

Dette ou fonds propres? La tentation est grande, pour les organismes de financement du secteur public, d'utiliser le crédit pour essayer de compenser le faible niveau actuel ou potentiel d'accumulation de capital de la petite agriculture. En termes financiers, s'il se sert du crédit pour remplacer les capitaux à risque ou le capital social, l'organisme de prêt court le risque de devenir propriétaire dans l'entreprise de l'emprunteur, et l'un des dangers de cette situation est l'incertitude qui plane sur la rentabilité de cet investissement. A moins que les conditions de remboursement du prêt ne soient extrêmement souples, le recouvrement en sera difficile, mais des conditions trop souples peuvent, à leur tour, rendre la gestion du prêt très malaisée. En termes financiers à nouveau, accorder des prêts qui représentent des sommes importantes par rapport à la capacité d'endettement des emprunteurs, c'est assujettir ces derniers à des obligations pour le service de la dette qui sont excessives en comparaison de leur cash-flow, ce qui ne fait vraisemblablement qu'accroître leur impossibilité à rembourser les sommes empruntées dans les délais prévus. La capacité d'emprunt est donc ici fonction du cash-flow futur, les projections en matière de trésorerie ayant été ajustées de façon à parer à toute éventualité contraire. Autrement dit, la capacité d'emprunt dépend directement de la capacité de remboursement. Ainsi, sucharger l'exploitant agricole d'une dette trop lourde ne peut que contribuer au mauvais recouvrement du prêt.

Réalisme ou aspirations? Les responsables de la conception des projets, que ce soit dans les organismes chargés de l'aide ou dans les ministères de l'agriculture ou de la planification, cherchent tous à montrer que leurs projets présentent un taux de rentabilité positif. Quand les premières projections expérimentales font

état d'une rentabilité que l'analyste juge insuffisante, il est alors normal de procéder à des ajustements mineurs de certaines valeurs-clés telles que les rendements, les prix et le taux d'expansion du projet. Il est alarmant de constater qu'on peut procéder ainsi à une succession de petits ajustements. Cependant, dans la plupart des cas, il ne s'agit pas de tromperie organisée. La faute revient plutôt à la façon dont les projets du secteur public prennent forme et évoluent sur le papier, avant d'être exécutés dans la pratique. Les prévisions optimistes de certains responsables de la conception annonçant une rentabilité élevéepour leurs projets se traduisent par des hypothèses tout à fait irréalistes quant aux résultats que l'emprunteur-type pourra atteindre. A l'origine de ces hypothèses, il peut également y avoir l'incapacité occasionnelle de certains concepteurs-projeteurs à tenir suffisamment compte des facteurs économiques qui font qu'il est impossible pour les exploitants agricoles de reproduire les résultats obtenus dans un centre expérimental.

Valeur prévue ou dispersion des fonds ? Au niveau de la conception des projets, on oublie souvent d'examiner en détail la grande variété de résultats obtenus sur le terrain. C'est sur la base de la moyenne prévue pour le cash-flow que les responsables de la conception élaborent les projets et établissent leurs prévisions. L'organisme chargé de l'exécution des projets découvrira que bon nombre de ses problèmes sont imputables à la gamme étendue ou à la diversité des résultats effectivement obtenus par les ultimes bénéficiaires du prêt-projet. La dispersion qui s'opère dans la ventilation du cash-flow dont disposent véritablement les emprunteurs, qui se fait des plus notables succès aux échecs les plus retentissants, est un facteur que le planificateur de projets a bien du mal à saisir, même si ses prévisions comprennent certains essais d'étude de sensibilité.

Le mètre ou le centimètre ? Traduisant en cela la diversité de leurs sujets respectifs, toutes les disciplines professionnelles qui participent à la conception des projets opèrent en fonction de tolérances également diverses. Ainsi, l'agent de développement rural fait probablement du bon travail s'il arrive à prévoir, avec une marge d'erreur de plus ou moins 25 %, le nombre exact de personnes qui adopteront telle ou telle innovation apportée par le projet. Le spécialiste en agriculture, quant à lui, doit considérer son travail comme satisfaisant losqu'il peut prévoir, à plus ou moins 10 % près, les rendements par hectare d'une exploitation de taille moyenne. Par contre, l'analyste financier est astreint à des marges beaucoup plus étroites. Si l'écart entre le coût d'investissement et le taux du prêt est pour l'organisme de crédit agricole de 5 %, tout bon analyste financier devra alors, pour ses prévisions concernant le taux de recouvrement ou le coût d'administration du prêt, faire attention aux différences les plus infimes. Des marges d'erreur qui peuvent paraître insignifiantes dans le cadre du développement rural ou de l'agriculture, peuvent sembler considérables dans un contexte financier où, par exemple, un rendement net de 1 % sur le total de ses avoirs est pour une banque commerciale, certainement au-dessus de la moyenne. Les marges extrêmement étroites et les tolérances minimes du secteur financier représentent pour les projets de crédit rural un véritable défi qui leur est lancé.

Faciliter la comptabilité ou s'adapter aux flux de trésorerie des emprunteurs ? Il arrive que les organismes de financement ou les planificateurs des projets adaptent les délais de remboursement à leur propre convenance plutôt qu'à celle de l'emprunteur. Des échéances qui coïncident avec la fin de l'exercice comptable ou de chaque trimestre, facilitent une comptabilité harmonieuse, mais ne correspondent pas forcément à des périodes d'affluence pour ce qui est des liquidités des emprunteurs. S'il est plus facile pour l'organisme de prêt de recevoir des versements périodiques d'un montant toujours égal, les disponibilités en cash-flow des entreprises et investissements pour lesquels le prêt a été consenti, ne peuvent pas

obligatoirement se conformer à ce calendrier.

Système de recouvrement. Certains planificateurs s'attendent à tout moment à voir les emprunteurs entrer eux-mêmes dans les bureaux de l'organisme de prêt pour rembourser leur dette. Ce n'est peut-être pas trop espérer si les deux parties habitent dans la même rue ou le même bloc de maisons, mais lorsqu'une telle visite suppose pour le débiteur un voyage de vingt kilomètres depuis son exploitation, la situation est différente. Dans plus d'un cas, il serait possible d'améliorer grandement le recouvrement des sommes avancées si des instructions étaient fournies aux coopératives, aux agents des offices de commercialisation et aux employeurs(en particulier ceux de la fonction publique), pour faciliter le remboursement de ces sommes en prélevant des retenues automatiques à la source sur le cash-flow des emprunteurs.

Champ d'action de l'organisme de financement (étendue de ses services). Il n'est pas non plus très réaliste d'espérer que tous les emprunteurs vont se présenter au jour donné pour rembourser leurs dettes, si c'est là leur seule raison de rendre visite à l'organisme de financement. Nombre d'organismes de crédit agricole, parce qu'ils n'offrent que des services en matière de crédit, se trouvent dans l'incapacité d'établir de bons rapports avec leurs clients. Les exploitants agricoles, même les plus modestes, font des transferts monétaires et souvent n'hésiteraient pas à faire des dépôts bancaires (au moins pendant la haute saison immédiatement après les récoltes), si ce type de services leur était offert à des conditions intéressantes. Tout organisme de crédit agricole qui n'offre pas toute une gamme de services financiers, se prive de bien des possibilités d'expansion ainsi que de la possibilité d'obtenir des renseignements sur la nature même du marché financier rural. L'intermédiaire qui peut, en suivant les comptes de dépôt, observer les flux financiers et ainsi les progrès de son portefeuille de prêts, est certainement en possession de meilleurs informations sur le marché que celui qui ne joue qu'un rôle de prêteur sur le marché financier agricole. La documentation en matière de crédit rural ne fait en général pas mention des prêts garantis sur les comptes d'épargne des emprunteurs, comptes qui représentent seulement un des exemples de la flexibilité d'un organisme qui dispose de toute une série de services financiers. Les organismes de financement qui n'offrent à leurs clients du monde rural que des possibilités de prêts à long ou à moyen terme, sont les établissements les moins aptes à créer des liens avec leur clientèle. Les organismes qui offrent des prêts à court terme sont du moins sûrs que leur clients seront tentés de revenir la saison suivante pour obtenir un nouveau prêt et que l'éventualité de ces contacts périodiques leur fournira l'occasion de faire comprendre au demandeur de prêt l'importance que revêt pour lui le fait d'avoir une réputation de bon payeur ainsi que les avantages qu'il peut en tirer.

Taux d'intérêt. Les taux d'intérêt anormalement bas que pratiquent la plupart des organismes de crédit agricole des pays en développement ne font qu'encourager les retards de remboursement. L'argent bon marché ne suscite aucun sens d'urgence chez celui qui doit le rembourser. Des taux d'intérêt symboliques, qui sont bien en-dessous du taux d'inflation, représentent de fait un encouragement à repousser les échéances. L'inflation a tendance à faciliter ces retards; peu nombreux sont les prêteurs du secteur officiel auxquels un emprunteur peut s'adresser qui offrent des fonds à un coût si incroyablement bas, voire négatif, et beaucoup d'emprunteurs retardent leurs remboursements, car en utilisant cet argent bon marché pour leur exploitation agricole ou à d'autres fins, là où les taux de rendement sont bien plus élevés, ils peuvent en retirer des bénéfices certains. Même si pour des raisons dites "pratiques", il n'est pas possible de relever les taux d'intérêt appliqués aux prêts agricoles pour les aligner sur le taux d'escompte utilisé par les exploitants agricoles pour leurs comptes privés, pourquoi ne pas augmenter les intérêts prélevés sur les arriérés jusqu'à un niveau qui soit plus conforme à la réalité, voire un niveau qui constituerait une véritable sanction ? Après tout, les emprun-

teurs qui sont en retard dans leurs paiements, font preuve d'une attitude tout à fait anti-sociale en immobilisant les ressources de la communauté, en violation de leur contrat de prêt qui stipule que le remboursement doit être effectué dans les délais fixés.

3. Problèmes au niveau de l'exécution des projets de crédit.

Des services d'une qualité pas très élevée incitent vraiment les exploitants agricoles qui ont reçu un prêt à ne pas le rembourser dans les délais prévus. Des services de mauvaise qualité se traduisent par des opérations d'un coût élevé pour les demandeurs de prêts. Ainsi, la demande de prêt peut devenir une opération tout à fait impersonnelle, voire intimidante, où le demandeur doit parfois attendre pendant plusieurs heures dans les bureaux de l'organisme chargé du prêt, avant d'entamer ou de mener à bien une transaction ou encore avant de pouvoir consulter un des responsables de cet organisme. Elle peut également impliquer pour l'emprunteur, certains versements non officiels à des membres du personnel de l'agence de crédit ou à toute autre personne contrôlant l'accès au crédit et la nécessité de suivre de près l'évolution de cette demande afin qu'elle aboutisse; l'agrément du prêt peut être différé et les sommes sur lesquelles celui-ci porte peuvent être versées au bénéficiaire sous une forme vraiment mal choisie, par exemple en donnant un chèque à un exploitant agricole qui n'a pas de compte en banque. Dans des cas pareils, l'emprunteur peut s'épargner la peine de passer à nouveau par ce rituel en refusant tout simplement de rembourser un prêt échu et en en réinvestissant le montant dans son exploitation, plutôt que de rembourser cette dette et de devoir ensuite présenter une nouvelle demande de crédit.

Coordination. Le bon choix du moment est souvent déterminant pour qu'une innovation agricole soit couronnée de succès, par exemple si l'on veut que ces variétés améliorées produisent les rendements prévus. Quand le crédit sert de soutien à ces innovations, il est important qu'il soit libéré à temps. Des prêts accordés trop tard dans la saison ne seront probablement d'aucune utilité pour les agriculteurs. Et même si les prêts sont fournis à temps, les facteurs de production le seront-ils, eux ? Certains projets ont été gênés par l'incapacité des services de commercialisation du secteur public à faire parvenir en temps opportun aux exploitants agricoles les facteurs de production dont ils avaient besoin. Une fois que l'entreprise qui s'appuie sur un emprunt est en phase de production, des accords commerciaux sont-il à même de garantir aux exploitants un prix raisonnable et un paiement non différé pour la livraison de leurs produits ? Les problèmes de cette nature qui surviennent au niveau de l'exécution des projets, ont tendance à réduire le cash-flow des emprunteurs et à limiter leur capacité de remboursement.

Accès au crédit. Le processus d'affectation du prêt peut également créer des problèmes de recouvrement. De mauvaises décisions en matière de crédit sont parfois dues à un manque d'information ou d'expérience de la part des responsables de la prise de décisions, pour ce qui est de prêter à des groupes-cibles déterminés. Il se peut aussi que des pressions politiques fassent dévier la distribution des fonds accordés au titre du prêt, du schéma envisagé dans la conception du projet. Si une intervention de nature politique détourne le crédit des groupes-cibles pour le diriger vers d'autres groupes dont la capacité de remboursement est relativement plus faible, le recouvrement du prêt en sera d'autant plus difficile. Les pressions politiques effectuées sur le processus d'allocation du prêt, affecteront d'une autre manière encore les opérations de recouvrement, en limitant la capacité de discernement de l'organisme de financement.

Organisation financière interne. Des prêts insuffisamment documentés sont parfois à l'origine d'un mauvais recouvrement, en ce qu'ils ne permettent pas de prendre des mesure coercitives pour rendre le remboursement obligatoire. Du fait de certains problèmes de comptabilité, les organismes de financement agricole peuvent

connaître quelques difficultés à savoir exactement où en est tel ou tel emprunteur de son remboursement. Ainsi, un organisme de prêt qui ne dispose pas d'une solide documentation comptable, ne peut ni administrer les prêts ni surveiller les mauvais payeurs de façon très efficace.

Sanctions. Les organismes de financement agricole du secteur public ont plus ou moins de problèmes à s'organiser pour appliquer des sanctions aux mauvais payeurs. Une de ces sanctions consiste à refuser tout nouveau crédit aux mauvais payeurs, mais ceci peut éventuellement créer une situation de conflit avec l'impression générale que parmi ces mauvais payeurs se trouvent justement les individus qui ont le plus grand besoin de crédit. La sanction ultime est évidemment la saisie, c'est à dire la confiscation des biens ou des terres des débiteurs. Cependant, les organismes publics qui ont été mis en place pour aider les exploitants agricoles n'aiment généralement pas être vus en train de confisquer le bien le plus essentiel de l'agriculteur, c'est à dire sa terre, ou de saisir son bétail ou son outillage. Toutefois, le fait de ne pas exercer de sanctions, au moins contre ceux qui abusent du crédit en étant capables de rembourser leur emprunt, mais en refusant de le faire, se soldera inévitablement par une accumulation d'arriérés de paiement. Ces accumulations qui découlent d'une certaine répugnance à appliquer des sanctions, prouvent que les exploitants agricoles ont une vision beaucoup plus réaliste du système que les planificateurs des projets et les responsables de la gestion des portefeuilles de prêts agricoles. Des arriérés de paiement de cette nature montrent que les débiteurs sont plus forts que le gouvernement, en ce sens qu'ils arrivent parfois à maitriser le système de crédit établi et géré par le gouvernement ou par les agences qui forment sa clientèle.

4. Effets d'un mauvais recouvrement des prêts.

Après avoir examiné les causes des mauvais résultats enregistrés en matière de recouvrement des prêts qui sont du ressort de l'organisme de financement, il nous reste à nous demander quels sont les effets de ces mauvais résultats. Nos deux principales préoccupations sont, d'une part le développement des organismes de crédit et, d'autre part, le bien-être social et la formation de capital.

4.1. Force financière et développement des insitutions de crédit.

Conséquences sur les ressources financières. Les arriérés de prêts coûtent cher aux organismes de crédit. Le recouvrement de ces arriérés demande de la part du personnel de l'organisme en question, du temps et des travaux d'écriture, et il peut également comprendre des coûts de transport pour effectuer des visites jusqu'aux exploitations des emprunteurs ainsi que des frais judiciaires. Il sera difficile au prêteur de faire assumer par les débiteurs, au titre de contrats de prêts ordinaires, les débours ainsi occasionnés. Ainsi le coût de l'administration des arriérés vient gonfler le coût total de l'emprunt sans pour cela en augmenter d'autant les recettes. En réduisant les revenus nets des organismes de prêt, les arriérés diminuent la capacité de ceux-ci à engendrer des ressources qu'ils puissent recycler à des fins de croissance interne.

Les arriérés limiteront également les possibilités d'accès du prêteur à des sources de financement extérieures. Les marchés financiers qui fonctionnent de façon efficace, sont très sensibles au facteur risque et les détenteurs de portefeuilles de prêts à risques élevés ne peuvent mobiliser des fonds qu'en payant une forte prime, si tant est qu'ils puissent en mobiliser du tout. Les organismes de crédit agricole qui ne sont pas financièrement viables ne pourront avoir accès aux fonds disponibles sur le marché local de par leur seule force financière. Même s'il est pratique de pouvoir compter sur des bailleurs de fonds venant de l'extérieur ou sur le Trésor public pour créer un organisme de crédit agricole de type

traditionnel, à long terme le fait de dépendre de ces sources de financement ou de garanties fournies par le gouvernement, limite considérablement les possibilités de développement des dits organismes. D'ailleurs l'expérience américaine et européenne le prouve, qui montre que les organismes de prêt agricole qui ont bénéficié de privilèges, n'ont pas connu un développement aussi dynamique que les autres intermédiaires du secteur financier.

Le moral du personnel. A long terme, l'accumulation de vastes sommes en arriérés qui entravent le bon fonctionnement d'un organisme de crédit, indique aux spécialistes de la comptabilité et des finances qu'il n'est plus possible de maîtriser la situation. Cette découverte a tendance à démoraliser les membres du personnel et ceux qui voient la situation en tant que spécialistes risquent d'être découragés et de chercher du travail ailleurs, ou bien encore ils détourneront leurs énergies de leur travail quand ils comprendront la futilité d'une attitude professionnelle dans l'accomplissement de leurs fonctions. Un organisme de financement agricole qui n'adopte pas une attitude professionnelle en matière de comptabilité et de finances sera probablement incapable de fonctionner de façon très efficace ou de fournir à la population rurale des services d'un grand dynamisme.

Etablissement d'une clientèle. Des prêts non recouvrés sont des prêts qui ne peuvent être recyclés par l'organisme de financement vers de nouveaux emprunteurs. Des exploitants agricoles qui auraient pu obtenir des moyens de crédit se voient ainsi refuser cette possibilité à cause de débiteurs qui ne respectent pas leurs échéances.

En outre, l'accumulation de sommes importantes en arriérés indique que le prêteur n'a pas su établir sur des bases durables, avec les emprunteurs, des relations offrant des avantages réciproques. A long terme, un mauvais recouvrement des prêts est la preuve que l'organisme de financement a perdu le contact avec les administrés locaux, autrement dit le marché local. Si l'organisme de prêt agricole n'arrive pas à fonder ses transactions sur des bases mutuellement acceptables, il sera incapable d'offrir à la communauté locale, y compris à ceux qui n'ont pas accès au crédit, les services dont elle a besoin et d'autres organismes financiers peuvent ainsi être dissuadés d'entrer à leur tour sur le marché du crédit agricole.

Prévoir l'avenir dès aujourd'hui. L'accumulation d'arriérés est un problème grave qui mérite toute l'attention de la direction d'un organisme de crédit. Tandis que les membres de la direction s'occupent de ces arriérés, ils ne peuvent consacrer autant d'énergie qu'auparavant à la planification à long terme. Ainsi certaines tâches sont négligées, par exemple: a) ouvrir à titre expérimental, ou tout du moins envisager d'ouvrir de nouveaux services destinés à la communauté rurale, b) étudier comment améliorer la productivité et comment rendre les conditions de travail du personnel plus attrayantes, et c) rechercher le moyen de décentraliser la prise de décisions afin de stimuler le sens de la repartie au sein de l'organisme de crédit et d'offrir aux jeunes membres du personnel qui semblent prometteurs, des tâches plus intéressantes, par exemple. Les arriérés peuvent facilement empêcher la direction d'aborder par le détail destâches plus créatives qui assureraient de meilleurs lendemains à l'organisme.

4.2. Bien-être social et formation de capital.

Tandis qu'au premier abord il peut sembler que le fait de laisser les arriérés s'accumuler et de renoncer finalement à récupérer les sommes en retard depuis très longtemps, est un moyen d'aider les agriculteurs les plus pauvres qui ont souffert des revers, en réalité la situation est rarement aussi simple. Les individus les plus nécessiteux de la communauté rurale ne sont généralement pas ceux qui ont accès au crédit. Les prêts sont le plus souvent accordés aux agriculteurs dont l'exploitation est meilleure ou plus grande que la moyenne. Et même parmi les emprun-

teurs qui ont accumulé des arriérés, il est difficile de faire en sorte que seuls les plus pauvres bénéficient de l'avantage de ne pas avoir à rembourser leurs dettes. Le crédit ne semble pas être un moyen très efficace de transférer des bénéfices: la capacité d'emprunt et la "nécessité" d'emprunter sont deux notions totalement opposées dans l'ensemble.

D'un point de vue administratif, il est difficile de s'appuyer sur des critères de bien-être social pour établir une distinction entre les divers groupes d'emprunteurs, en imposant à tel groupe des conditions de remboursement bien plus strictes que celles qui sont tolérées dans le cas de tel autre. Même dans l'éventualité où il serait possible d'appliquer des conditions différentes suivant les groupes d'emprunteurs, comment pourrait-on, à l'intérieur d'un même groupe, distinguer entre ceux qui sont vraiment incapables de payer sans en passer par des épreuves extrêmes telle la perte de terres ou l'emprisonnement, et ceux qui abusent du crédit en refusant de payer alors qu'ils peuvent le faire ? Essayer de distinguer entre incapacité à rembourser et refus de le faire, représente dans la pratique une opération très coûteuse qui demande beaucoup de temps, que ce soit de la part du personnel de l'organisme de prêt ou de la part des responsables de la vulgarisation, des agents de développement communautaire ou d'autres personnes toutes déjà surchargées par la mise en application du développement rural.

La distinction entre incapacité à rembourser et refus de rembourser est de toute façon difficile à établir une fois que le prêteur est connu pour ne pas demander l'exécution des contrats de prêt. Si tel est le cas, un nombre croissant d'emprunteurs prendront des libertésquant à leurs engagements de remboursement, et ceux qui seront appréhendés feront de leur mieux pour paraître aussi pauvres que possible ou pour prouver par tous les moyens que leur cas est spécial et mérite donc d'être considéré avec mansuétude. Les problèmes administratifs que pose l'accumulation d'arriérés, ont tendance à se multiplier aussi rapidement que les emprunteurs réalisent que leurs contrats de prêt ne sont rien de plus que de simples feuilles de papier.

5. Conclusion.

A l'origine des résultats peu satisfaisants enregistrés par les organismes de financement agricole en matière de recouvrement des prêts, se trouve une quantité de problèmes dus à une mauvaise conception des projets de crédit rural. Cependant, outre ces problèmes de conception, il en est un certain nombre d'autres qui relèvent de l'exécution des projets et qui peuvent contribuer aux difficultés que connaissent les organismes de crédit pour recouvrer à temps les sommes qui leur sont dues. La combinaison de ces deux types de problèmes empêche les organismes de financement agricole de fonctionner efficacement d'un point de vue financier ou d'étendre leurs services équitablement à un plus grand nombre d'agriculteurs. Toutes ces difficultés constituent le coût d'un mauvais recouvrement des prêts, et crèent une situation qui a tendance à affaiblir toutes les institutions de financement agricole.

Tout organisme de crédit comme tout projet de crédit, doiventfaire face à des contraintes extérieures en matière de recouvrement des prêts. Dans un pays à faible revenu, ces contraintes ne font que traduire le niveau général de l'économie. Pour qu'un projet soit bien conçu, il faut tout d'abord identifier ces contraintes, puis mettre au point des stratégies permettant d'en venir à bout. Des organismes et des projets de financement qui ne sont pas adaptés à leur environnement ne pourront, de toute évidence, pas enregistrer de bons résultats. Toutefois, ces problèmes extérieurs ne doivent pas être confondus avec ceux qui sont propres aux projets-mêmes, qui eux, dépendent entièrement des responsables de la conception des dits projets et de l'organisme de crédit chargé de les appliquer en libérant les fonds

Best A

destinés aux agriculteurs. Ces problèmes de type interne sont si critiques pour ce qui est de la bonne marche d'un projet que le succès ou l'échec de ce dernier peut facilement dépendre d'eux. De même, tous les efforts tendant à surmonter ces problèmes contribueront largement à consolider l'organisme de financement, précisément parce qu'ils sont fournis à l'intérieur de cet organisme, essentiellement au niveau de la direction et des services techniques, plutôt qu'à l'extérieur, dans les milieux politiques ou au niveau des organisations macro-économiques. La distinction entre les causes internes et les causes externes d'un mauvais recouvrement des prêts, constitue un point de départ permettant une utilisation plus réaliste du crédit agricole en tant qu'instrument de développement des politiques agricoles et financières.

(°) Les opinions et interprétations exprimées dans le présent document sont exclusivement celles de l'auteur et ne doivent donc être attribuées ni à la Banque mondiale, ni à des institutions affiliées, ni à aucun individu agissant en leur nom.

Femmes, crédits et banques

Comme les prêteurs traditionnels, qui souvent exigent un intérêt de 150 à 200% le savent bien, les femmes à la tête d'une entreprise jouissent d'une réputation excellente en ce qui concerne le remboursement de leurs emprunts. En Inde, par exemple, les femmes qui ont pour occupation de transporter des marchandises sur une carriole qui leur appartient ne font pas partie du secteur industriel structuré mais on peut compter sur elles si on leur accorde un crédit. Malgré cela, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Année internationale de la femme, qui s'est déroulée à Mexico en 1975, le manque d'accès des femmes au crédit a été identifié comme étant le principal obstacle au développement de leurs entreprises. Et ce manque d'accès a été reconnu comme un problème encore plus sérieux que le coût du crédit et d'autres problèmes juridiques ou ayant trait à l'octroi de licences ou à la discrimination. Au cours de la réunion en question, 15 femmes ont créé un comité ayant pour objectif d'étudier les solutions institutionnelles qui pourraient être adoptées.

Le groupe [illegible] Michaela Walsh, qui possède une expérience financière dans les secteurs public et privé, avant [illegible] une [illegible] Wall Street. Les autres membres du groupe [illegible] [illegible] communautaire [illegible] reprise parmi les femmes [illegible] rement et [illegible] des d'institutions financières.

par Mary Carter

En 1977 [illegible] pour l'Organisation de crédits bancaires destinés aux femmes (Women's World Banking) [illegible] créé, son objectif étant de formuler des stratégies, des procédures de base et de mettre au point l'organisation. En 1979, aux Pays-Bas, la société mondiale de crédits bancaires pour les femmes travaillant dans la structure a été créée. [illegible] but non lucratif [illegible] fonctionner comme une institution financière indépendante fournissant des garanties de prêt et autres cautions aux banques et institutions financières diverses, de fournir des conseils techniques [illegible] concours aux bénéficiaires directs et indirects des garanties. L'idée de créer une banque commerciale compétitive, un moment envisagée, a été abandonnée en faveur d'une structure capable de fonctionner de façon décentralisée, les avantages et les responsabilités étant, dans la plupart des cas, maintenus au niveau local. La structure choisie permet à la société de s'associer pour des transactions commerciales avec des institutions financières locales tout en établissant des relations directes avec les femmes chefs d'entreprise, avec les prêteurs locaux et avec un réseau international. Elle dispense aux femmes des cours de formation qui leur permettent d'abandonner le secteur non structuré du crédit, où les intérêts sont élevés, pour le secteur bancaire structuré.

Les fonds initiaux ont été fournis par le Programme des Nations Unies pour le développement et par plusieurs gouvernements. Le capital social a été financé par les gouvernements de Norvège, des Pays-Bas, du Canada, des Etats-Unis et de la Suède, par plusieurs fondations et particuliers, et un groupe d'entreprises a versé des donations pour couvrir les coûts d'administration et servir de soutien aux garanties. Michaela Walsh, présidente de Women's World Banking, souligne que le volume des fonds de garantie des prêts est fixé de façon très prudente à 10% du montant de l'encours des prêts. Elle est résolue à promouvoir l'indépendance à l'égard des organismes d'aide internationaux et des programmes d'aide intergouvernementaux.

Le programme de garantie des prêts constitue la pièce maîtresse de l'institution et vise les petites entreprises établies dont la propriété et le fonctionnement sont à 51% au moins entre les mains de femmes. Pour pouvoir bénéficier du programme, l'entreprise doit posséder un potentiel de croissance au sein du marché et avoir fait ses preuves en matière de solidité financière. Les femmes qui les dirigent et qui en sont les actionnaires doivent être prêtes à suivre éventuellement une formation en gestion et satisfaire aux normes les plus minimales établies par les établissements de prêt pour les prêts commerciaux. Conformément à son objectif de promotion du développement et de la base économique

[illegible] les prêts garantis par Women's World Banking sont octroyés par un prêteur local, dans la monnaie locale. [illegible] organisation locale [illegible] assistance technique et une [illegible] en matière de gestion pour assurer la viabilité des entreprises intéressées.

Le risque financier [illegible] la possibilité de non remboursement du prêt, est partagé par tous les principaux participants à des degrés divers : Women's World Banking International assume 50% des risques, la filiale locale 25% et le prêteur 25%. Aucun défaut de paiement n'a été enregistré sur plus de [illegible] prêts consentis dans le cadre du programme de garantie de prêts.

A l'heure actuelle, Women's World Banking possède 20 filiales locales. Son conseil d'administration est composé de représentants de chacun des principaux groupes de pays : Caraïbes et Amérique latine, Asie, Afrique, Europe, Moyen-Orient et Amérique du Nord.

Le bureau international assure la liaison entre les groupes hétérogènes par le biais des principes et objectifs communs. Les filiales locales sont chargées de réunir les fonds de garantie des prêts dans leur région, de [illegible] la mise en œuvre du programme et de garantir en partie le programme d'engagement des prêts. Elles établissent le crédit auprès des banques locales et identifient les entreprises et institutions remplissant les conditions requises et avec lesquelles elles peuvent travailler.

Les entreprises versent un surcroît d'intérêt de 3% qui sert en partie à financer les coûts d'aide à la gestion. Les ressources provenant de cette sur[illegible] [illegible] réserves en cas de pertes. Ce taux de 3% qui correspond au montant estimatif des pertes enregistrées à l'occasion de prêts locaux, [illegible] assistance technique, des aptitudes en matière de gestion et des conseils prodigués par [illegible] les filiales locales.

Les disparités culturelles sont en fait un apport supplémentaire. L'ampleur et la complexité de chaque programme dépendent du contexte social, économique et culturel de la région intéressée. Les solutions adoptées par un groupe pourront être diffusées grâce à la coopération régionale et à des réunions internationales.

Lors de la troisième réunion de travail des femmes responsables des activités bancaires et financières aux Pays-Bas [illegible] dernièrement, des femmes venues de pays musulmans ont discuté de la question des prêts sans intérêt qui pourraient être consentis conformément aux lois religieuses. Les femmes africaines, bien connues pour leur expérience en matière de ventes, ont partagé leurs idées avec les femmes d'Amérique latine qui, elles, obtiennent d'excellents résultats en matière d'appels de fonds. Les femmes venues d'Inde, qui utilisent avec succès la vidéo comme instrument du développement, ont expliqué en détail ses avantages pour les populations peu éduquées.

Presque toutes les régions du monde peuvent citer des réussites. En République Dominicaine, plus de 2400 personnes se sont partagées une centaine de prêts en deux ans à peine. Au cours des 15 premiers mois, des appels de fonds ont été organisés avec succès. Au cours de l'année 1984 des capitaux réunis par le groupe provenaient de [illegible]. A l'heure actuelle, le groupe parvient à se procurer un revenu encore plus important grâce à ses programmes de formation en gestion.

Les membres de SEWA, la banque coopérative des femmes établies à leur compte, en Inde, ont expliqué le rôle polyvalent de la banque et l'usage tout à fait nouveau qu'elle a fait des techniques traditionnelles de crédit, ce qui lui permet de fonctionner de façon rentable en aidant des groupes qui jusque-là n'avaient jamais utilisé les services d'une banque. La SEWA a créé une nouvelle catégorie de chargé de prêts, dont la tâche est de réunir des

Les femmes qui font une demande de prêt à la "Women's World Banking" doivent avoir des possibilités de croissance et avoir fait leurs preuves.

renseignements et de prendre des décisions en matière d'octroi de crédit comme le faisaient autrefois les prêteurs traditionnels, mais sans recourir à des taux d'intérêt prohibitifs. En général, l'emprunteur doit fournir à la banque des renseignements sur la base desquels cette dernière prendra sa décision.

Dans la plupart des cas, une tierce partie indépendante évaluera la situation financière et les actifs de l'emprunteur. Ce dernier devra fournir la preuve de la solidité de son aval, de l'existence d'un salaire, et indiquer les biens fonciers, les dépôts en banque et les actions qu'il peut posséder. Sur cette base, la banque décidera ou non d'accorder le prêt. Les pauvres n'étant [illegible] garanties, il leur est impossible d'obtenir un prêt des banques ordinaires. Les prêteurs locaux réunissent eux-mêmes ces informations quant à leurs clients éventuels et il est rare qu'ils enregistrent des pertes. SEWA utilise la même technique. Cette banque coopérative ne fait pas appel à une tierce partie et prend sa décision sur la base des renseignements réunis dans le cadre des visites qu'elle effectue au domicile, au lieu de travail, au marché, etc., et qui lui permettent d'établir le montant des remboursements que l'emprunteur pourra assumer. Grâce à ces méthodes, il est possible de consentir des prêts sans garantie à ceux qui travaillent dans le secteur non structuré, lesquels ont une excellente réputation en matière de remboursement des emprunts qu'ils contractent. Cette technique offre de nouvelles options d'emprunts aux femmes travaillant à leur compte, ce qui est conforme à la stratégie adoptée par le gouvernement indien pour encourager la redistribution des capitaux et promouvoir l'industrialisation des campagnes.

En Inde, c'est grâce à des prêts que les femmes qui transportent à l'aide de carrioles peuvent acheter leurs voitures, que les marchandes de [illegible] dien, que les fabricantes de patchwork peuvent acheter leurs [illegible] de tissu au lieu de travailler à la pièce pour des intermédiaires pour un salaire dérisoire. La plupart de ces femmes ont ainsi pu acheter leur propre matériel au lieu de le louer à un taux élevé de 10 à 20% de leurs gains journaliers.

En Thaïlande, un projet laitier a pu être réalisé en coopération avec le gouvernement, améliorant la nutrition des populations et leur procurant un revenu. Des vaches laitières ont été importées de Nouvelle-Zélande grâce à des prêts garantis par la Women's World Banking et à une assistance technique destinée aux agriculteurs et fournie par l'entremise des pouvoirs publics.

En Haïti, un prêt a été consenti à une jeune dentiste pour lui permettre de s'établir dans une zone rurale. Le prêt a permis de financer l'achat du matériel nécessaire et les frais d'établissement. Une autre femme a pu créer une petite entreprise de couture dans la capitale. Elle emploie huit personnes et confectionne des vêtements avec de la matière première fabriquée localement. Ces derniers sont vendus en Haïti et sont même exportés en République Dominicaine.

En République Dominicaine, une femme a emprunté des capitaux pour agrandir son atelier de confection. Les vêtements, fabriqués avec du tissu importé de Porto Rico, sont ensuite exportés à Porto Rico. L'atelier emploie seize personnes.

La Women's World Banking envisage notamment, dans l'avenir, d'accroître son fonds d'investissement, d'établir des ressources d'équipement régional et de créer des filiales dans de nouvelles zones. Elle pourrait également établir un réseau international de commercialisation. A mesure que la structure institutionnelle est mise en place, de nouvelles possibilités apparaissent et l'organisme espère rester suffisamment flexible pour les explorer. Comme l'a souligné Béatriz Harretche, une Argentine, qui est à l'heure actuelle la vice-présidente et présidente élue, en faisant le bilan de ces expériences réussies : "Nous apportons, dans les pays du tiers monde, la réponse au problème du non-remboursement des prêts".

Mary Carter de l'Université de Virginie, aux Etats-Unis, est spécialiste des marchés des capitaux.

Le BOBP et les pêcheries indiennes

par Diana Tempelman

Les poissonnières d'Andhra Pradesh, en Inde, déclarent que leur besoin primordial est un besoin de crédits bancaires. Le Programme de la Baie du Bengale (BOBP), qui porte sur les pêcheries, est un programme régional exécuté par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et financé par l'Organisme suédois de développement international (SIDA) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Ces marchandes de poisson sont touchées par le programme, et la satisfaction de leurs besoins a fait l'objet d'une proposition après qu'ait été effectuée l'étude économique de quatre villages de pêcheurs du district de Visakhapatnam.

Dans les villages visités, dans deux ménages sur trois les femmes mènent des activités génératrices de revenu, essentiellement (70% d'entre elles) la vente de poisson qui est de loin l'activité la plus rentable pour les femmes de pêcheurs. En moyenne, elles travaillent 7 à 10 heures par jour pendant 5 à 7 jours par semaine.

Autrefois, les poissonnières se contentaient de vendre la pêche familiale. De nos jours, elles se procurent leur marchandise surtout dans les ventes aux enchères et par des achats groupés.

Des conversations ont été menées avec ces femmes au sujet d'activités pilotes éventuelles. Il s'agissait par exemple d'améliorer le traitement du poisson, de faire participer les femmes à la collecte des semences pour l'aquiculture, d'organiser le transport du poisson, et d'obtenir des crédits bancaires ou autres afin d'augmenter le fonds de roulement disponible pour la vente de poisson.

La plupart des femmes n'étaient pas très en faveur du transport organisé du poisson, parce que les marchés sont dispersés et peut-être parce qu'elles craignaient que la concurrence ne devienne plus vive. L'amélioration du traitement du poisson n'a pas éveillé grand intérêt parce que les quantités avariées sont négligeables, et l'aquiculture n'a pas encore pris assez d'importance dans les zones côtières de l'Andhra Pradesh pour encourager la collecte d'alevins et de semence comme activité rémunératrice.

Toutefois, toutes les femmes souhaitaient vivement obtenir des crédits bancaires mais sans savoir comment s'y prendre. Le BOBP avait effectué auparavant des études au Tamil Nadu et en Orissa, Inde, ainsi qu'au Bangladesh, et avait alors obtenu des résultats semblables.

Plusieurs banques consentent des crédits aux pêcheurs. Mais elles ne prêtent qu'aux hommes, pour l'achat de bateaux et de filets.

Seules quelques banques ont parfois consenti des prêts de faible montant aux marchandes de poisson pour leur permettre de développer leurs ventes ou de monter une échoppe. Dans leur très grande majorité, les femmes n'ont jamais emprunté auprès d'une institution : elles s'adressent à leur famille, à leurs amis ou à des prêteurs.

En ce qui concerne le remboursement des emprunts, on a observé jusqu'à présent que les pêcheurs remboursent régulièrement si un personnel bancaire itinérant se rend dans les villages pour encaisser les sommes à l'échéance. Si ce personnel ne se présente pas, le taux de remboursement est beaucoup plus faible. Les banques ont réduit leurs activités dans ce domaine parce que la charge de travail est excessive pour des montants minimes, et que le taux de remboursement est faible.

A partir de l'expérience acquise, le BOBP a présenté une proposition. Ses principaux éléments sont les suivants :

- Les prêts bancaires seraient économiquement fiables si on stipulait des taux de remboursement plus élevés que d'ordinaire et si on réduisait la charge de travail des banques pour les prêts de faible montant.
- Le Département des pêcheries pourrait atteindre un grand nombre de marchandes de poisson malgré la faiblesse de son budget et la pénurie de personnel.
- La proposition ne vise pas seulement à améliorer la situation économique des femmes en les aidant à obtenir des prêts de faible montant, elle donnerait aux femmes l'entière responsabilité de l'opération, ce qui leur donnerait confiance en elles et améliorerait peut-être leur genre de vie.

Toutes les personnes intéressées – les marchandes elles-mêmes ne sont pas les dernières – sont impatientes de voir démarrer les activités. □

BAY OF BENGAL NEWS

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

SEMINAIRE

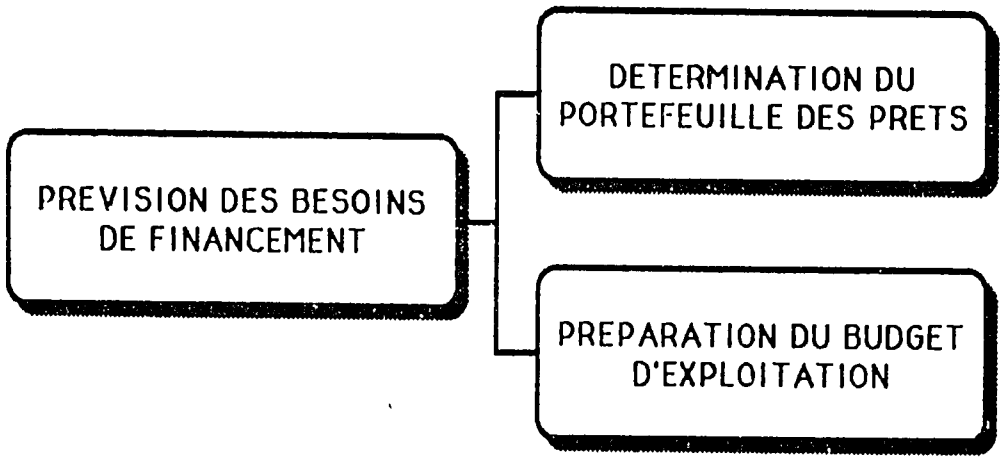
LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

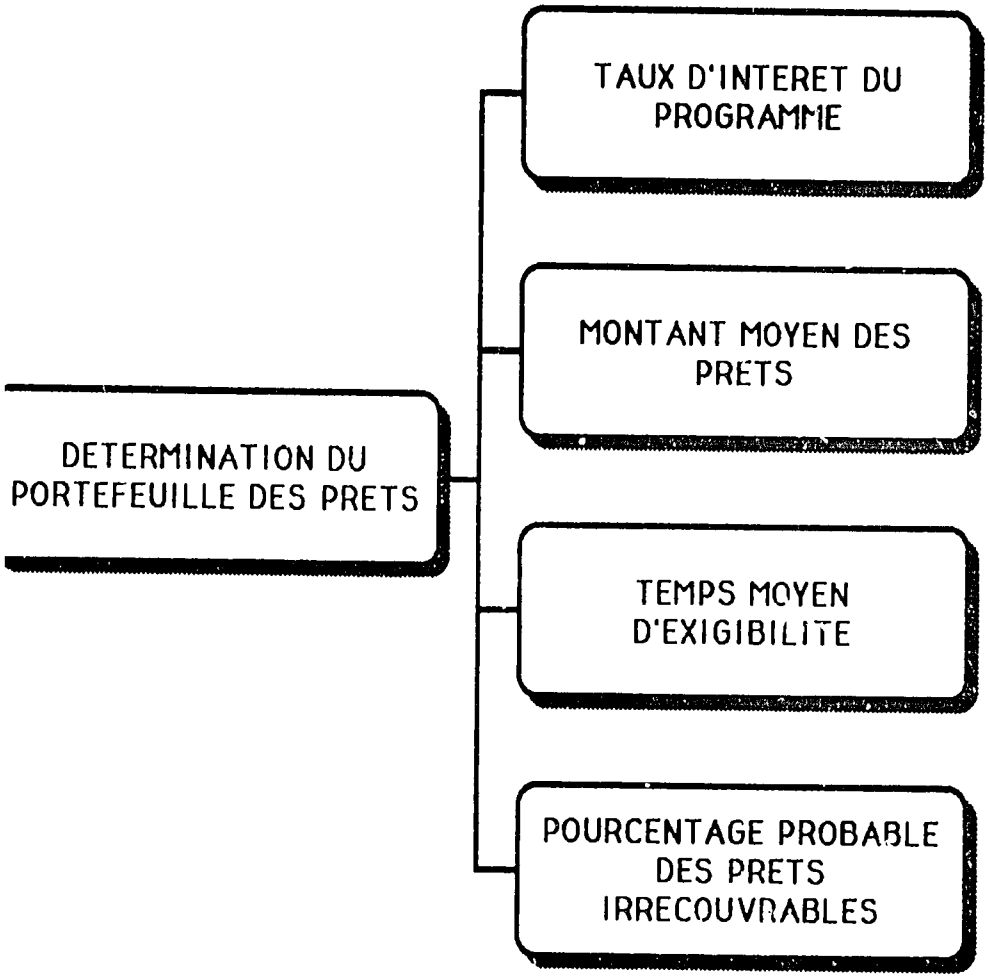
PREVISION DES BESOINS DE FINANCEMENT

DIRECTIONDE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Préparé par
- Roger KOUESSI Consultant
  Formateur en PME au CESAG
- Georges BUTLER, Consultant
  RRNA, Washington

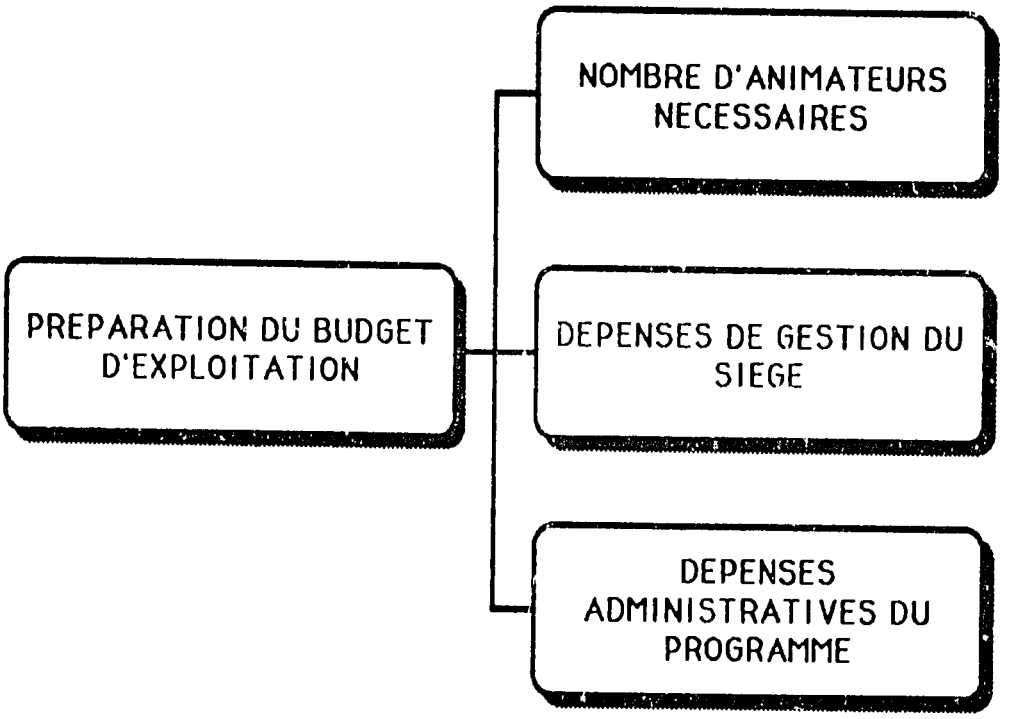
Juin 1989


PREVISION DES BESOINS DE FINANCEMENT
DETERMINATION DU PORTEFEUILLE DES PRETS
PREPARATION DU BUDGET D'EXPLOITATION


DETERMINATION DU PORTEFEUILLE DES PRETS
TAUX D'INTERET DU PROGRAMME
MONTANT MOYEN DES PRETS
TEMPS MOYEN D'EXIGIBILITE
POURCENTAGE PROBABLE DES PRETS IRRECOUVRABLES

PREVISION DU PORTEFEUILLE DES PRETS
(EN 000 F CFA

	ANNEES			TOTAL
	1	2	3	
1 - Montant des prêts en début de période	0	9000	18000	
2 - Prêts déboursés au cours de la période	10000	10000	10000	30000
3 - Principal irrécouvrables (soit 10%)	1000	1000	1000	3000
4 - Principal recouvré et prêté à nouveau	2500	7500	10000	
5 - Total des prêts de la période (2+4)	12500	17500	20000	50000
6 - Nombre de prêts : supposons que le prêt moyen soit de 300	41,7	58,3	66,7	166,7
7 - Portefeuille des prêts en fin de période (1+2-3)	9000	18000	27000	
8 - Portefeuille moyen au cours de la période (1+7)/2	4500	13500	22500	
9 - Revenus des intérêts (supposons un taux d'intérêts de 18%/an) : 18%*(8)	810	2430	4050	7290


PREPARATION DU BUDGET D'EXPLOITATION
NOMBRE D'ANIMATEURS NECESSAIRES
DEPENSES DE GESTION DU SIEGE
DEPENSES ADMINISTRATIVES DU PROGRAMME

BUDGET D'EXPLOITATION

	1ère année	2ème année	3ème année	Total
Salaires et avantages sociaux	600	660	720	1980
Transports et voyages	120	130	140	390
Matériels pédagigiques	200	200	200	600
Documents de prêt	50	60	70	180
Charges diverses	100	120	120	340
frais généraux siège	2500	2750	3020	8270
	3570	3920	4270	11760

consolidation

CONSOLIDTION BUDGET DE PRET ET BUDGET D EXPLOITATION

	1ere annee	2eme annee	3eme annee	Total
Nouveau prêt	10000	10000	10000	30000
creances douteuses	1000	1000	1000	3000
Total des fonds de prêts necessaires	11000	1000	11000	33000
Budget d exploitation	3570	3920	4270	11760
Moins revenus des interêts	810	2430	4050	7290
	13760	12490	11220	37470

Tuesday

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

SEMINAIRE

LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

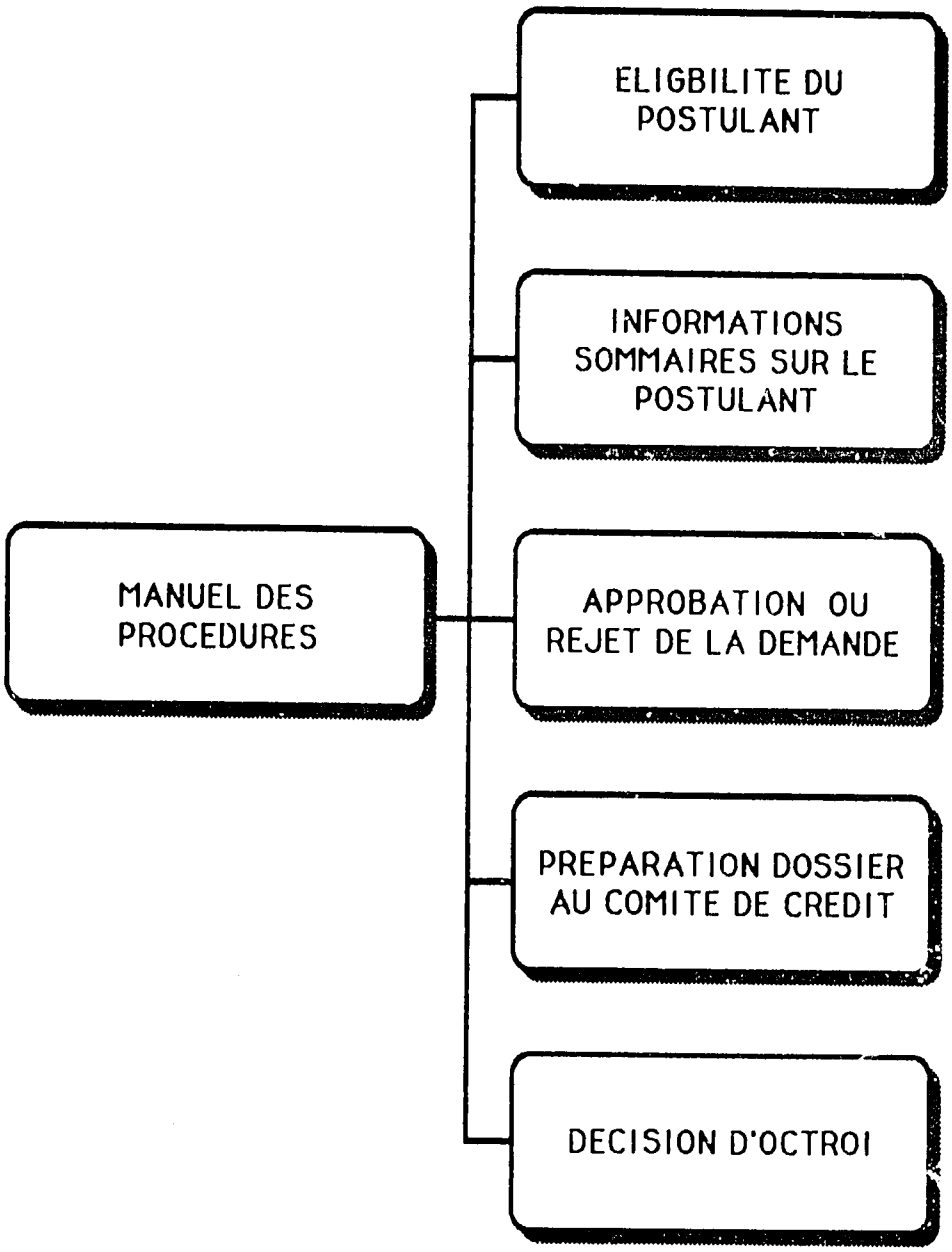
MANUEL DE PROCEDURES

DIRECTIONDE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Préparé par
Roger KOUESSI Consultant
Formateur en PME au CESAG

Juin 1989

BD DU GENERAL DE GAULLE - MALICK SY - DAKAR
Adresse Postale B.P. 3802 DAKAR - ☎ (221) 22.50.22 - Telex 21423 SG


MANUEL DES PROCEDURES
ELIGBILITE DU POSTULANT
INFORMATIONS SOMMAIRES SUR LE POSTULANT
APPROBATION OU REJET DE LA DEMANDE
PREPARATION DOSSIER AU COMITE DE CREDIT
DECISION D'OCTROI

1 ERE ETAPE : ELIGIBILITE DU CLIENT

-REMPLIR UN QUESTIONNAIRE D'ELIGILITE

-ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

-SI NON ELIGIBLE : REJET DOSSIER ET EXPLICATIONS

-ELIGIBLE : TRAITEMENT ULTERIEUR

2 EME ETAPE : INFORMATIONS NECESSAIRES POUR LA PRISE DE DECISION D'OCTROI DU CREDIT

1- INFORMATIONS SOMMAIRES SUR LE CANDIDAT

2 - COMPTE D'EXPLOITATION

3 - BILAN (ACTIF , PASSIF , SITUATION NETTE)

4 - INVENTAIRE DES BIENS IMMOBILISES

5 - PREVISION DE TRESORERIE (MOIS, TRIMESTRE, ANNEE)

6 - BUDGET D'INVESTISSEMENT (+ FONDS DE PRET DU PROGRAMME)

7 - BILAN PREVISIONNEL APRES OCTROI DU PRET

8 - COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

9 - REPUTATION DE L'ENTREPRISE ET DE SES PROPRIETAIRES

10 - TYPE DE GARANTIE OFFERT

11 - PATRIMOINE DES GARANTS

12 - ANALYSE FINANCIERE PAR LES RATIOS

13 - PROFIL DU BON CLIENT

14 - RAPPORT DETAILLE CONFIDENTIEL SUR LE POSTULANT

3EME ETAPE : APPROBATION OU REJET DE LA DEMANDE

* LORSQUE INFORMATION SATISFAISANTE :

  - SOURCES D'INFORMATIONS COMPLETES ET FIABLES
  - OBJET DU PRET : PROJET VIABLE
  - GARANTIE SUFFISANTE
  - PLAN DE REMBOURSEMENT DETAILLE ET REALISTE

* FORMULAIRE DE DECISION DE CREDIT

* DOSSIER SOUMIS A LA DIVISION DU CREDIT DU PROGRAMME

* ANALYSE A NOUVEAU DU DOSSIER PAR L'AGENT DE CREDIT AU BESOIN

* APPROBATION, REJET, DEMANDE D'INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

4EME ETAPE : PREPARATION DE DOSSIER A SOUMETTRE AU COMITE DE CREDIT

- CONTRAT DE FINANCEMENT

- PROMESSE D'HYPOTHEQUE

- GARANTIE

- CREDIT BAIL MOBILIER

- CONTRAT DE VENTE

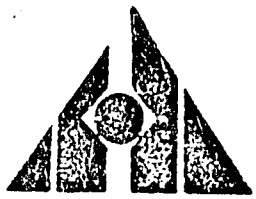
5EME ETAPE : DECISION D'OCTROI DU CREDIT ET STRATEGIE DE GESTION DU PORTEFEUILLE

- REUNION DU COMITE DE CREDIT

- STRATEGIE DE GESTION DU PORTEFEUILLE

  - STRATEGIE : RESPONSABILITE DIRECTEUR DU PROJET ET DU COMITE DE DIRECTEURS

  - MISE EN OEUVRE : RESPONSABILITE DIRECTEUR DIVISION DU CREDIT



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

SEMINAIRE

LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

MANUEL DE PROCEDURES

Préparé par
Roger KOUESSI
Consultant-formateur
en PME au CESAG

DIRECTION DE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

JUIN 1989

COMMUNAUTE ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

LA PREPARATION D'UN MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel des procédures de prêts, les formulaires utilisés par le programme, le traitement des demandes de crédits, l'identification et la sélection de clients potentiels, l'approbation et le déboursement des prêts, le suivi pour une utilisation judicieuse des prêts et l'évaluation.

Cette session comprend deux parties. La première partie relative aux opérations à effectuer avant de décider d'accorder le prêt, et la seconde partie relative à l'approbation, le déboursement des fonds, le suivi des clients bénéficiaires. Les entrepreneurs qui sollicitent un crédit sont appelés "postulants" jusqu'à ce que le prêt leur soit accordé et ils deviennent "clients".

Les clients potentiels sont informés de la possibilité d'obtenir du crédit auprès du programme, soit par une tierce personne, soit par correspondance, par téléphone ou de bouche à bouche. Ils doivent, toutefois, prendre contact avec la division crédit du programme en vue de remplir un bulletin de demande.

1ERE ETAPE : ELIGIBILITE DU POSTULANT

Les postulants qui viennent à la direction du programme pour demander un prêt doivent être éligibles. Ils remplissent un questionnaire d'éligibilité qu'ils déposent pour qu'on sache s'ils sont éligibles ou pas. Les postulants peuvent demander le concours des agents de crédit pour

remplir le questionnaire d'éligibilité. Lorsqu'il est rempli, le questionnnaire d'éligibilité est soumis à la direction du crédit du programme qui l'analyse pour savoir si le candidat est éligible ou non. Si le client n'est pas éligible, la direction du crédit du programme le lui notifie et lui donne les raisons. Par contre, s'il est éligible, il est informé que son dossier sera traité ultérieurement. L'agent de crédit est instruit de la forme, du type et du montant de la garantie qu'il devra obtenir du client qui est éligible pendant le traitement du dossier.

Le questionnaire d'éligibilité du postulant est conçu de manière à ce que la direction du crédit du programme puisse déterminer si le client est éligible, tant à partir des réponses que de sa capacité à comprendre et à compléter le questionnaire. Dans le questionnaire, il est demandé aux candidats d'expliquer comment ils ont été informés de l'existence du programme. Cette information permet au programme d'évaluer les activités de son service chargé des relations publiques.

PROGRAMME DE CREDIT

QUESTIONNAIRE D'ELIGIBILITE

DAKAR, le .....19 .

INFORMATIONS DE BASE

Type d'entreprise _____
Nom de l'entreprise _____
Adresse de l'entreprise _____
_____

L'entreprise fonctionne-t-elle actuellement ? OUI( ) NON( )
Si oui, depuis combien de temps ? _____
Si non, pourquoi ? _____
Nom et prénoms du postulant _____
Adresse : Résidence _____
_____ Tél _____
Affaires _____
_____ Tél _____
Date de naissance _____
Lieu de naissance _____
Niveau d'éducation _____
Profession _____
Où avez-vous appris votre métier ? (Précisez l'établissement ou le lieu) _____

Temps d'expérience dans le métier _____

Répondez succintement aux questions suivantes :

1 - a) Etes-vous propriétaire ou co-propriétaire de l'Entreprise ? OUI( ) NON( )

b) Travaillez-vous à plein temps dans votre entreprise ? OUI( ) NON( )

- Quel pourcentage de votre temps de travail consacrez-vous à l'entreprise ? _____ %
- A quelles tâches affectez-vous ce temps ?

- Gestion_____%
- Promotion_____%
- Production_____%
- Supervision de la production_____%

2 - L'entreprise est-elle la seule source de revenu de son propriétaire ? OUI( ) NON( )
Si non, quelles sont les autres sources de revenu ?_____
_____
Dans quelle mesure le propriétaire dépend de l'Entreprise pour vivre ?
Pourcentage _____%

3 - a) Le propriétaire de l'entreprise est-il/elle sénégalais(e) ? OUI( ) NON( )
Si non, est-il/elle associé(e) à un citoyen sénégalais ? OUI( ) NON( )

Si oui, depuis combien de temps ? _____ _____
Et quel est pourcentage d'investissement de cet(te) associé(e) ? _____%

4 - Cette entreprise est-elle :
a) Une propriété individuelle ?_____
b) Une association ?_____
c) Une coopérative ?_____
d) Un projet de groupe ?_____
L'entreprise est-elle enregistrée par l'Etat ?
OUI( ) NON( )

5 - Quelle est, approximativement, la valeur totale de l'entreprise ? FCFA_____
Quelle est, approximativement, la valeur nette de l'entreprise ? FCFA_____

6 - a) Envisagez-vous une expansion de votre entreprise ?
OUI( ) NON( )
Si oui, comment ?_____
_____

b) Existe-t-il un marché pour cette expansion ?
OUI( ) NON( )
Si oui, comment le savez-vous ?_____
_____

7 - Quel est le montant sollicité par votre entreprise auprès de notre programme ? FCFA_____

Objet du prêt :
- Equipement_____
- Stock_____
- Aménagement_____
- Loyer_____
- Autres dépenses_____

Combien d'argent pouvez-vous rembourser par mois ?
FCFA_____

8 - Avez-vous un cahier de comptabilité ou autres données écrites sur la marche de l'entreprise ? OUI( ) NON( )
Etes-vous disposé à recevoir l'assistance technique dans tout domaine jugé critique par le programme pour la réussite du projet ? OUI( ) NON( )
Acceptez-vous tout processus de vérification utile pour le programme avant et après le prêt ? OUI( ) NON( )

9 - Situation patrimoniale

Biens personnels	Estimation
1_____	1_____
2_____	2_____
3_____	3_____
4_____	4_____
5_____	5_____

10 - Dettes personnelles_____
Dettes sur l'entreprise_____

11 - Quelle forme de garantie pouvez-vous offrir au programme de crédit ?

_____

_____

_____

12 - Avez-vous déjà emprunté de l'argent à notre programme ?
OUI( ) NON( )
Si oui, combien de fois ?_____FOIS

13 - Avez-vous déjà eu à contracter des dettes ailleurs ?
OUI( ) NON( )
Si oui, de qui ?_____

14 - Indiquez, suivant un ordre chronologique, vos activités durant les vingt (20) dernières années, tout en donnant les motifs des changements intervenus :

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

15 - Comment avez-vous entendu parler du programme (journaux, brochures, TV, radio ou relations) ?

_____

_____

_____

2EME ETAPE : OBTENIR DES INFORMATIONS NECESSAIRES POUR LA PRISE DE DECISION D'OCTROI DE CREDIT

Les candidats éligibles au programme de crédit sont affectés à un agent de crédit. Le candidat et l'agent de crédit travaillent ensemble, soit à la direction du programme, soit chez le candidat et complètent un bulletin de demande qui comprend :

1/ Information sommaire sur le candidat (nom, adresse, type d'entreprise, propriété des biens, gestions, historique, états financiers, biens et services, description du site, réputation, plan marketing et de distribution, etc)

2/ Compte d'exploitation (pertes ou profits) sur une année

3/ Bilan (actif, passif, situation nette)

4/ Inventaire des biens immobilisés

5/ Prévision de trésorerie (par trimestre) pour la première année après que le prêt soit accordé et annuellement pour les deux années suivantes

6/ Budget d'investissment (y compris les fonds de prêts du programme)

7/ Bilan prévisionnel après que le prêt soit accordé

8/ Compte d'exploitation (pertes et profits) prévisionnel pour la première année après que le prêt soit accordé

9/ Réputation de l'entreprise et de ses propriétaires

10/ Type de garantie proposé

11/ Patrimoine (actif, passif, situation nette) du ou des propriétaires et des garants ou avaliseurs évalué par l'agent de crédit du programme

12/ Analyse de la situation financière de l'entreprise en utilisant les ratios financiers (par exemple liquidité de l'actif par rapport aux dettes à court terme, dettes par rapport aux capitaux propres, retrait du ou des exploitants sur le profit net, etc)

13/ Profil des bons clients

14/ Rapport détaillé et confidentiel sur la situation financière personnelle de l'emprunteur et/ou des principaux garants certifié par le candidat qui y appose sa signature.

Les formulaires qui font partie d'un ensemble du dossier de demande de prêt qui doivent être complétés par le candidat avec ou sans le concours d'un agent de crédit sont présentés dans le présent document.

S O M M A I R E D'I N F O R M A T I O N S

NOM ET ADRESSE DU CLIENT	Date du premier contact	Secteur
NOM ET ADRESSE DE L'ENTREPRISE	Type d'Entreprise	
NOM DE L'AGENT DE CREDIT	Date	

PROPRIETAIRES

GESTION - ADMINISTRATION

HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

INFORMATIONS FINANCIERES

PRODUCTION
BIENS/SERVICES

DESCRIPTION DES LOCAUX

FOURNISSEURS ET REPUTATION SUR LE MARCHE

DISTRIBUTION ET CONDITIONS DE VENTE

LISTE DES EQUIPEMENTS

Description	Prix d'achat à l'acquisition	Prix actuel sur le marché	Valeur estimative

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Description	Apport de l'entrepreneur ou des Associés	Apport additionnel des entrepreneurs ou des Associés	Crédit du programme		Autres dettes	Subvention	Total
			Nouveau prêt	Balance/ ancien prêt			
Fonds de roulement							
Immoblisations							
Total							

FIABILITE DU SOLLICITANT

Inventaire des sources d'information concernant la réputation du postulant et de son entreprise.
(Sources recommandées : Banques, fournisseurs, clients, employés, concurrents, bailleurs, voisins, parents...
Informations confidentielles : situation des dettes actuelles et anciennes du sollicitant.. prise de contact avec les personnes recommandées).

FORMES DE GARANTIE ET DE CAUTION OFFERTES

BILAN PERSCNNEL DE L'ENTREPRENEUR

Avoirs	Obligations
Biens et Revenus :	Dettes et dépenses obligatoires :

ANALYSE PAR LES RATIOS

RATIOS	Actuel	AVEC LE PRÊ
Liquidité générale = Actif court terme / Passif court terme		
Dette/Total de l'Actif = Total des dettes / Total de l'Actif		
Dette/Equité = Dette / Equité		
Rotation des stocks = Ventes / Stock		
Age des Comptes à Recevoir = Comptes à Recevoir / Ventes quotidiennes		
Rotation des Immobilisations = Ventes / Immobilisations		
Rotation des Actifs = Ventes / Total de l'Actif		
Retrait sur bénéfice net = Retrait / Bénéfice Net		
Marge nette/Ventes = Bénéf. Net après impots / Ventes		
Rentabilité du total Actif (ROI) = Bénéfi. Net après Impots / Total de l'Actif		
Rentabilité de la valeur Nette (ROE) = Bénéf. Net après Impôts / Valeur nette		
Point mort basé sur le montant des Ventes		
1. Total des coûts fixes / Total coûts variables / Volume de vente total		
Bénéfices/Coûts		
Bénéfice après prélèvement sur dettes court terme		

RESULTATS DE L'EVALUATION

Critères (lisez les instructions à la page suivante avant de remplir ce formulaire	Points
1. Un ou d'avantage d'années de succès dans le présent business*	
2. N'a jamais failli au remboursement d'un prêt personnel ou commercial	
3. Tenue de données comptables et présentation d'états financiers sur une année	
4. Peut offrir un collatéral satisfaisant ou encore dispose d'un sponsor ayant des moyens et la volonté d'aider	
5. Couverture mensuelle du cash flow égale au double des mensualités de la dette	
6. Indication de permanence, de stabilité et de continuité administrative	
7. Taux de création de valeur ajoutée (pour une entreprise de commerce, ce taux est égal à 0 ; pour une entreprise de service, il peut varier entre 1 et 2 ; pour une entreprise de transformation utilisant la matière première importée, il est égal à 2 ; pour une entreprise de transformation utilisant la matière première locale, il est égal à 3) **	
8. Ne présente aucun accroc dans sa réputation susceptible d'handicaper le remboursement du prêt	
9. Ancien bon client du programme de crédit ***	
10. S'inscrit dans le cadre d'un paquet de projets sectoriels standard familiers au programme de crédit	
11. Génère des revenus plus élevés qu'à l'ordinaire (Par rapport au secteur considéré et à la taille de l'entreprise) *	
12. Utilise la main d'oeuvre intensive (est considéré comme tel, le rapport d'un emploi créé au moins pour FCFA 1.000.000 investis) **	
13. Lié institutionnellement à un programme de développement offrant une certaine garantie *	
14. Le projet est financièrement viable	
15. Dispose d'un marché sûr pour écouler ses produits et/ou services	
16. Pratique une politique de promotion efficace	
17. Rapport qualité/prix du produit et/ou services offerts compétitifs	
18. Présente un niveau de planification et d'organisation satisfaisant (par rapport au prêt sollicité)	
19. Gestion adéquate de la production	
Maximum de points possible : 90	
Minimum exigible : 45 Somme total	

Instructions :

Pour chaque critère, il peut être accordé de 0 à 3 points

0 = Le projet ne satisfait point au critère

1 = Il existe une possibilité de satisfaction à court terme

2 = Le projet satisfait partiellement au critère

3 = Le projet satisfait pleinement au critère

Pondérations spécifiques

(*) Multiplier les points par 2 pour les critères marqués d'un astérisque en vue d'obtenir le score

(**) Multiplier les points par 3 pour deux astérisques

(***) Multiplier les points par 5 pour trois astérisques.

PERSONNEL ET CONFIDENTIEL

Prière de répondre à toutes les questions qui s'appliquent

ETATS FINANCIERS PERSONNELS

A : Le programme de crédit (designer l'ONG)
Dakar, Sénégal

Dans le but d'obtenir ou de garantir un prêt de l'institution ci-dessus mentionnée, je certifie que ce qui suit est une présentation fidèle et complète de ma situation financière que je soumets volontairement. Je certifie aussi que dans le cas où cette situation financière tenant à changer substantiellement, j'en aviserais la dite Institution dans les plus brefs délais. Si elle n'a pas reçu d'avis contraire, elle peut de bonne foi considérer la présente comme une déclaration de ma situation financière personnelle au

_____ 19 _____

Actifs	Montant	Passifs	Montant
Trésorerie en caisse ou en Banque		Effets à payer	
Dépôts à termes		Dettes Bancaires	
Effets à recevoir		Dettes Privées	
Autres Actifs courants		Hypothèque à Payer	
Immeubles		Autres obligations	
Voitures		Total du Passif	
Autres biens personnels (meubles)		Patrimoine (valeur nette)	
Assurance Vie (valeur de rachat)			
Autres actifs			
TOTAL DES ACTIFS		TOTAL PASSIF + PATRIMOINE	
SOURCES DE REVENUS		INFORMATIONS PERSONNEL	
Salaire		Nom de l'Entreprise ou de l'Employeur	
Bonus ou commissions		.....	
Intérêts ou Dividendes		Etat Civil: Marié () Célibataire ()	
Revenus de loyers		Nombre d'enfants _____	
Autres Revenus		Personnes à charge : Nombre _____	
TOTAL REVENUS		Adresse des Immeubles _____	

Date d'acquisition _____

Au nom de ? _____

OBLIGATIONS DE SECOND ORDRE	INFORMATIONS GENERALES
Avez-vous déjà avalisé quelqu'un ? Pour Combien ? FCFA _____	Nom de la Banque qui détient une hypoth sur les immeubles _____
Avez-vous d'autres obligations différées ? Oui ( ) Non ( ) _____ _____ _____	Les Voitures ont-elles été achetées à Crédit ? Si oui, de qui ? Balance de la dette $ _____ Nom des Banques où vous avez des comptes Compte cour nt _____ Compte d'Epargne _____
	Avez-vous jamais déclaré faillite ? Si oui, Expliquez ? _____ _____ _____

Certifié sincère et conforme.

Signature : _____

Nom : _____

Adresse : _____

Télépone : _____

3EME ETAPE : APPROBATION OU REJET DE LA DEMANDE

Lorsque l'agent de crédit chargé du dossier d'un postulant est satisfait c'est-à-dire lorsque :

- que les informations obtenues du candidat et les sources de celles-ci sont complètes,
- que l'analyse de l'information prouve que le postulant utilisera le prêt pour un projet viable,
- qu'il y a une garantie suffisante qui assure le programme de crédit, le recouvrement du prêt en cas d'évèvements imprévus,
- qu'un plan de remboursement détaillé et réaliste a été bien préparé et accepté du postulant.

L'agent de crédit remplit un formulaire de DECISION DE CREDIT qu'il joint au plan de remboursement (voir page suivante, un modèle) et les met au-dessus du dossier du postulant. Il soumet ensuite le dossier à la division du crédit de la direction du programme.

La division du crédit étudie profondément le dossier, discute avec l'agent de crédit qui l'a préparé au besoin, contrôle minutieusement la véracité des informations fournies dans le dossier. Elle décide enfin de proposer l'approbation du crédit sollicité, son rejet ou de retourner le dossier à l'agent de crédit pour un travail complémentaire.

DECISION DE CREDIT

Nom et adresse du client	Date Secteur
	N° Dossier N° Crédit
Nom et adresse de l'entreprise	
Type d'entreprise	Date de révision

Prop. Priv. Assoc. Autre	Date dernier Rapport	Date prochain Rapport

Montant du crédit approuvé (en lettres) _____

Nom de l'agent de crédit _____

OBJET DU PRET

Type de Facilité	Niveau d'Appr.	Montant	DESCRIPTION DES FACILITES DE CREDIT ET TERMES DE REMBOURSEMENT

Comité de crédit Approuvé _____ Recommandé _____	Agent de crédit	Chef division de crédit
Approuvé Recommandé		Directeur Exécutif
Conseil d'administration		

VERIFICATION DE LA DOCUMENTATION

Eligibilité	OUI	NON	Plan de remboursement	OUI	NON
Références			Garantie		
Proforma			Aval		
Etats financiers			Plan de remboursement du prêt		
Signature Chef Division Finances					

Facilités	Description des Garanties Proposées

Plan de Déboursement

Justification du Crédit

PLAN DE DEBOURSEMENT

Type d'Entreprise _____ Adresse _____

Nom de l'Entreprise _____ Nom de l'Entrepreneur _____

Date prévue du 1er Versement _____ Date prévue du dernier Versement _____

Agent de Crédit _____

N°	Montant	Intérêt 18 %	Principal	Solde

4ème étape : PREPARATION DES DOSSIERS A SOUMETTRE AU COMITE DE CREDIT

Si la division du crédit propose l'approbation d'une demande de prêt, elle instruti l'agent de crédit de préparer un contrat approprié ou un accord de prêt pour que le programme de crédit entre en contact avec le postulant si le crédit est approuvé.

Les différentes sortes de contrats ou d'accord avec lesquels la direction du programme traite ses clients sont :

- CONTRAT DE FINANCEMENT : des accords standards existent et peuvent être utilisés pour le programme.

- PROMESSE D'HYPOTHEQUE : la promesse du clients de transférer la propriété du bien déposé en garantie à la Direction du programme de crédit en as de non-paiement du prêt.

- GARANTIE, SOCIETE ANONYME : utilisé s'il s'agit de sociétés anonymes, d'association qui peuvent garantir un remboursement collectif ou individuel.

- CREDIT-BAIL MOBILIER : peut être utilisé par le prêt du programme de crédit à un client ; est plutôt en nature qu'en espèce, c'est-à-dire que le fonds de prêt est utilisé pour acheter un bien meuble ou immeuble à un client et au nom du client.

- CONTRAT DE VENTE
  Le document qui accompagne le crédit-bail mobilier est atteste que le client est d'accord pour effectuer l'achat et le recevoir, les articles constituant tout ou partie des prêts du programme au client.

- CONTRAT DE VENTE CONDITIONNELLE
  Il s'agit d'un document qui accompagne le CREDIT BAIL MOBILIER et prouve que le client du Programme a accepté conditionnellement d'acheter les articles constituant tout ou partie des prêts du Programme. Il fournit au fournisseur la liste des articles, remplit certaines conditions et ce dernier lui fournit les articles spécifiés.

- CONTRAT AVEC LES NOUVEAUX CLIENTS DU PROGRAMME QUI ACCEPTENT D'ASSISTER AU COURS DE GESTION DE CREDIT ORGANISE PAR LE CESAG.
  C'est le contrat par lequel le Programme prête ses nouveaux clients 100 000 F CFA par exemple pour financer la participation client à la formation en gestion du crédit au CESAG.

- FORMULAIRE D'INSCRIPTION
  C'est la preuve requise pour le Programme que le client a été inscrit au CESAG au programme de formation en gestion et donc accepte de suivre et de payer la formation.

5ème Etape : DECISION D'OCTROI DE CREDIT ET STRATEGIE DE GESTION DU PORTEFEUILLE.

Il est souvent recommandé que le Directeur exécutif du programme et le comité des directeurs de la division CREDIT décide de la stratégie de gestion du portefeuille de prêt. Une fois la stratégie approuvée, le Directeur de la Division du crédit est responsable de sa mise en oeuvre.

L'objectif de la gestion du portefeuille de prêt est d'obéir à la politique de crédit et au même moment, de rapporter un intérêt maximum avec un minimum de dépenses d'octroi des prêts et de recouvrements - normalement doivent être entièrement occupé à garder et entretenir les fonds de prêts du Programme.

Les expériences passés des Programmes de crédits montrent que beaucoup de prêts à long terme résultaient d'une utilisation inefficiente du personnel et d'un recouvrement non satisfaisant. Avec les objectifs ci-dessus énoncés, et tirant des leçons des expériences antérieures, le comité de Directeurs approuve la stratégie de gestion du portefeuille :

- acquérir de l'expérience avec une large variété de prêts (c'est-à-dire, la taille, périodicité ou type de l'entreprise cliente)

- faire des prêts rapidement mais prudemment

- garder la moyenne du long terme très courts (entre 12 et 18) mois

- faire suffisamment de prêts pour réduire le coût du prêt (c'est-à-dire des prêts au dessus de F CFA 150 000)

- stabiliser la charge de travail des agents de crédits et des agents de recouvrement.

Pour faire face à cette responsabilité de gestion du portefeuille, le Directeur de la Division du crédit du Programme avec l'aide de la Division Finances et de la section comptabilité des prêts préparent trimestriellement l'analyse du portefeuille qui permet d'exprimer sur la conformité des prêts accordés avec la stratégie initialement adopté. L'analyse montre le nombre de prêts, le montant des prêts accordé et leur pourçentage par rapport au total

- pour de petits, moyens montants des prêts

- pour le court , moyen et long terme des prêts.

L'analyse montre aussi le montant total prêté et leur pourcentage par rapport :

- aux industries, services, et entreprise commerciales
- aux anciens et nouveaux clients.

. Des catégories variées d'entreprises telles les fournitures , la manufacture, la réparation électrique et l'automatique, les services, etc..

. Les clients dans différentes régions

. Différents types de clients comme les hommes et les femmes, les jeunes et les vieillards, les alphabétisés et les analphabètes, les artisans-ouvriers et les gestionnaires etc...

En définitive, quand le nouveau porteuille de prêt du Programme est dans l'ordre de F CFA 30 000 000 à F CFA 60 000 000 et quand la comptabilité des prêts est informatisée, le Directeur de la division du crédit sera en mesure d'analyser non seulement le portefeuille des prêts par type de clients, mais aussi de comparer les remboursements par type de clients.
Cela permettra au Directeur de la Division du crédit de rafiner et d'améliorer les critères du profil des bons clients" et d'identifier certains types de clients qui seront de mauvais payeurs.

Plus l'information sera le analytique et disponible au niveau du Directeur de la Division crédit, plus les chances de gestion du portefeuille des prêts du Programme seront grandes et couronnées de succès.

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

SEMINAIRE

LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

CONTROLE FINANCIER

Préparé par
Roger KOUESSI Consultant
Formateur en PME au CESAG

DIRECTIONDE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Juin 1989

Adresse Postale BP 5001 Dakar-Fann Telex 21423 SG

192

LE CONTROLE FINANCIER

LE CONTROLE FINANCIER OU AUDIT FINANCIER SUPPOSE QUE TOUTES LES INFORMATIONS SONT :

- AUTORISEES
- JUSTIFIEES
- ENREGISTREES
- IMPUTATION CORRECTE

RESPECT DES NORMES EN VIGUEUR DANS L'ETABLISSEMENT DES ETATS ET RAPPORTS DE SYNTHESE

SITUATION DE RISQUES POTENTIELS

- LES CLIENTS DU PROGRAMME SONT DES POPULATIONS PAUVRES ORGANISEES EN GROUPEMENT VILLAGEOIS OU AYANT CREE LEUR PETITE ENTREPRISE

- DISPOSENT TRES RAREMENT DE COMPTES BANCAIRES ET LES OPERATIONS SE FONT EN CAISSE

- LE VOLUME, LE TYPE ET LA VALEUR DES ENCAISSEMENTS ET DECAISSEMENTS VARIENT CONSIDERABLEMENT SELON LES PROGRAMMES : MULTITUDES DES BENEFICIAIRES DU PROGRAMME REPARTIS SUR TOUTE L'ETENDUE DU TERRITOIRE

- DES SOMMES IMPORTANTES SONT RECUES DES BAILLEURS

- LES TRANSFERTS DE LIQUIDITE ENTRE BANQUES SONT FREQUENTS OU EXCEPTIONNELLEMENT IMPORTANTS SELON QU'UN PROGRAMME IMPORTANT D'UNE ONG INTERNATIONALE DESSERT DE PETITS PROGRAMMES D'ONG NATIONALES

- LES ENCAISSEMENTS DECENTRALISES (LE PROGRAMME VA VERS LES CLIENTS ET LE REMBOURSEMENT DES PRETS EST FAIT AUPRES DES AGENTS DE TERRAIN OU AUPRES DE PERSONNES DESIGNEES S'IL N'Y A PAS SUFFISAMMENT D'AGENTS DE TERRAIN) OU NE SONT PAS DEPOSES RAPIDEMENT A LA CAISSE CENTRALE

- LES RISQUES VARIENT EN FONCTION DES NOUVELLES ACTIVITES DEVELOPPEES PAR LES BENEFICIAIRES ET POUR LESQUELLES LES SYSTEMES DE TRESORERIE EXISTANTS ONT CESSE D'ETRE APPROPRIES : CYCLE

D'EXPLOITATION D'ACTIVITES (LES PARTICIPANTS SONT INVITES à DONNER DES EXEMPLES)

FACTEURS DE RISQUES LIES AU CONTROLE INTERNE

- LES MOYENS DE PROTECTION PHYSIQUE DE LA CAISSE NE SONT PAS ASSEZSURS : COFFRE-FORTS

- LES RAPPROCHEMENTS BANCAIRES NE SONT PAS EFFECTUES REGULIEREMENT ET NE SONT PAS REVUS CORRECTEMENT

- LES RECETTES IMPORTANTES ET LES REMBOURSEMENTS DE PRETS DES DIFFERENTS CLIENTS NE SONT PAS RAPIDEMENT TRANSFERES DANS LES COMPTES BANCAIRES

- EVITER LES SITUATIONS D'AVOIR BEAUCOUP D'ESPECES EN CAISSE OU PORTEES PAR DES AGENTS CHARGES DU RECOUVREMENT QUI POURRAIENT ETRE TENTES DE S'EN APPROPRIER A DES FINS PERSONNELLES

- LES VIREMENTS NE SONT PAS REVUS POUR S'ASSURER DE LA SEPARATION DES EXERCICES

- UTILISATION DES CHEQUES POST-DATES OU ANTI-DATES

- L'INEXISTENCE DE PREVISIONS DE TRESORERIE COMME TECHNIQUE DE GESTION NE PERMET AUCUN CONTROLE

- INEXISTENCE DE POLITIQUE CLAIRE DE GESTION DES DEVISES (COMPRENANT LES PROCEDURES, LES CONTROLES ET LES LIMITES D'AUTORISATION)

REVUES - DIAGNOSTICS

IL EST IMPORTANT POUR L'ADMINISTRATEUR D'UN PROGRAMME DE CREDIT D'ANALYSER PERIODIQUEMENT :

- LES COMPTES DE TRESORERIE : EVOLUTION GENERALE, IMPORTANCE DES OPERATIONS
- LA COMPOSITION DE LA TRESORERIE :

  * NOMBRE, TYPE DE COMPTES
  * PERSONNES AUTORISEES A SIGNER
  * ORGANISMES ET BANQUES

- LES RATIOS DE TRESORERIE

$$\frac{\text{TRESORERIE}}{\text{DETTES EXIGIBLES 30 J}} \qquad \frac{\text{TRESORERIE}}{\text{ACTIF CT}}$$

- RAPPROCHEMENT ENTRE LES COMPTES DU GRAND LIVRE ET LES RELEVES BANCAIRES : EN PREVISION DE LA GESTION DES CRISES

L'AUDIT (CONTROLE) DES PROGRAMMES DE CREDIT

IL S'AGIT D'UN CONTROLE DES TRANSACTIONS DES OPERATIONS COURANTES D'EXPLOITATION (CHARGES DE PERSONNELS, FOURNITURES, CARBURANT, ETC.) ET D'UN CONTROLE DES TRANSACTIONS DE PRETS

LE PROGRAMME DOIT ETABLIR UN RAPPORT MENSUEL DE TOUS LES PRETS ACCORDES AVEC :

- NOM ET ADRESSE DU BENEFICAIRE
- TYPE D'ACTIVITE
- AGENT DE CREDIT RESPONSABLE
- MONTANT EMPRUNTE
- PLAN DE REMBOURSEMENT (AMORTIS)
- MONTANT REMBOURSEMENT RESTANT
- MONTANT DES ARRIERES

BALANCE AGEE

- 1-30 J
- 30-60 J
- 60-90 J

- + 90 J
- IRRECOUVRABLE

Qualification et Rémunération

Afin de réduire les dépenses grâce à un réseau élargie de conseillers, John décida de recruter un personnel moins qualifié et à faible revenu contrairement aux effets du Projet. En recrutant des chercheurs pour l'étude, John n'a trouvé aucun candidat ayant les qualifications et l'expérience professionnelle exigées dans les effets du Projet. Il préféra ne pas recruter des diplomés de l'Enseignement Supérieur, de peur que l'enseignement dispensé à l'université ne soit pas suffisamment pratique, mais aussi du fait que les diplomés de l'université n'accepteraient pas de passer la majeure partie de leur temps sur le terrain. D'autre part, en recrutant un personnel moins qualifié, John arriverait à réduire les frais avec un réseau élargi de conseillers.

Sur la grille des salaires du pays fournie par le Bureau du Travail, 82.000 francs CFA soit 275 Dollars par mois correspondent au salaire minimum se rapportant aux qualifications exigées par John. Il avait déjà identifié 6 candidats possibles sur les dix qui avaient menés des études et qui selon lui accepteraient de travailler pour ces salaires.

John voulait aussi instaurer un systéme de rémunération basé en partie sur les mesures d'encouragement. Ce plan se traduirait par un système de rémunération qui refléterait la contribution de chaque conseiller à la viabilité du projet. John proposa des primes pour récompenser les emprunts justes et des sanctions pour refléter les pertes du Projet dues au non-remboursement des emprunts.

Le souci de John était de faire en sorte que le système soit à la fois simple pour la compréhension des conseillers, et qu'il reflète parfaitement l'impact financier relatif des intérêts sur le revenu et des pertes sur les emprunts, mais aussi le champ de contrôle des conseillers sur le remboursement. Le rapport de Malcom, recommande une prime de 10 % pour les intérêts sur le revenu généré et une sanction (amende) de 1 % sur le principal des prêts non remboursés. Cependant, ce système de rémunération pourrait occasionner un retard de près de 12 mois, car les "récompenses" ne commenceront à s'accumuler qu'après remboursement du principal. Aussi, l'amalgame parfait de récompenses et de sanctions pour couvrir les coûts varie beaucoup en fonction de la manière dont le bonus a été calculé, mais aussi des hypothèses relatives aux défauts de paiement, la répartition des fonds et le portefeuille de prêt des conseillers. Selon certaines hypothèses, les conseillers pourraient bien augmenter leur revenu de 50 à 75 % (voir Figure 2).

Cependant, il ressort clairement des entretiens avec les membres du CNP que la plupart d'entre eux étaient foncièrement opposé au système de prime. Pour John, leurs craintes étaient non justifiées et il avait le sentiment que le principal problème était qu'un conseiller performant pouvait gagner un salaire comparable à celui d'un cadre moyen (sans les gratifications qui sont élevées dans la fonction publique). En réalité, les membres du CNP n'avaient pas une grande experience des primes de rendement, car en effet, cette pratique n'est pas courante dans le secteur formel au Sénégal.

ORGANISATION DU PERSONNEL
&
FORMATION

LE BUT RECHERCHE :

FAIRE TRAVAILLER ENSEMBLE DE FACON EFFICACE LES MEMBRES DU PERSONNEL AFIN QU'ILS DEVELOPPENT LEURS COMPETENCES ET LEURS CAPACITES POUR MIEUX ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE.

REUSSITE PERSONNELLE <======> REUSSITE DE L'ENTREPRISE.

LES COMPOSANTES DE LA FONCTION D'IMPULSION :

. LE CHOIX DU PERSONNEL
. L'ORIENTATION
. LA MOTIVATION
. LE COMMANDEMENT ET LE LEADERSHIP
. L'EVALUATION ET LA FORMATION
. LA REMUNERATION.

L'ORIENTATION

UNE OMISSION FREQUENTE

PEU ~~D'ENTREPRISES~~ ONG CONSACRENT LE TEMPS ET L'ENERGIE NECESSAIRES POUR PLANIFIER UN PROGRAMME D'ORIENTATION EFFICACE

⇒ AVANTAGES DE L'ORIENTATION :

1. - ELLE CONTRIBUE A REDUIRE L'ANXIETE QU'EPROUVENT LES NOUVEAUX EMPLOYÉS
2. - ELLE REDUIT LES COUTS DE FORMATION INITIAUX DES NOUVEAUX EMPLOYÉS
3. - ELLE FAIT ECONOMISER DU TEMPS AUX DIRIGEANTS ET AUX AUTRES EMPLOYES
4. - ELLE REDUIT LA ROTATION DES EMPLOYÉS
5. - ELLE FAVORISE UNE PLUS GRANDE FIDELITE ENVERS L'ORGANISATION - DES ATTITUDES POSITIV ET UNE SATISFACTION A L'EGARD DU TRAVAI EN RENDANT REALISTES LES ATTENTES FACE A L'EMPLOI

COMMENT FAIRE L'ORIENTATION :

1. L'ORIENTATION DOIT COMMENCER PAR LES TYPES D'INFORMATION LES PLUS IMMEDIATS ET LES PLUS PERTINENTS ET SE POURSUIVRE EN DIRECTION DES POLITIQUES PLUS GENERALES DE L'ENTREPRISE

2. LA PARTIE LA PLUS IMPORTANTE DE L'ORIENTATION EST LA PARTIE CONSACREE AU COTE HUMAIN.
   MONTRER A QUOI RESSEMBLENT LES CONTREMAITRES ET LES COLLEGUES
   DIRE LE TEMPS QU'IL FAUDRA POUR ATTEINDRE LES NORMES D'UN TRAVAIL EFFICACE
   ENCOURAGER A CHERCHER DE L'AIDE ET DES AVIS SI NECESSAIRES

3. LES NOUVEAUX EMPLOYES DOIVENT ETRE PLACÉS "SOUS LA TUTELLE" D'UN TRAVAILLEUR EXPERIMEN

4. METTRE PROGRESSIVEMENT LES NOUVEAUX EMPLOYÉS AU CONTACT DES GENS AVEC QUI ILS SONT DESTINES A TRAVAILLER PLUTOT QUE D'ORGANISER UNE RENCONTRE SUPERFICIELLE AVEC L'ENSEMBLE DU PERSONNE DES LE PREMIER JOUR

5. ON DOIT DONNER SUFFISAMMENT DE TEMPS AUX NOUVEAUX EMPLOYES POUR S'ACCLIMATER AVANT D'ACCROITRE LES EXIGENCES A LEUR EGARD

LA MOTIVATION

EFINITION :

- LA MOTIVATION SE RAPPORTE A LA SOMME DES EFFORT DEPLOYÉS POUR ATTEINDRE UN OBJECTIF (DUBRIN)
- LES MOTIVATIONS SONT DES EXPRESSIONS DES BESOIN D'UNE PERSONNE : ELLES SONT DONC PERSONNELLES ET INTERIORISE (DAVIS)
- ON PEUT DEFINIR LA MOTIVATION COMME UN ETAT DANS LA PERSPECTIVE DE L'INDIVIDU QUI REPRESENTE LA FORCE DE SA PROPENSION A FAIRE DES EFFORTS DANS LE SENS D'UN COMPORTEMENT PARTICULIER (GIBSON)

ELEMENTS COMPOSENT LA MOTIVATION :

1°/ - UN BESOIN INTERIEUR DONNE DE L'ENERGIE AU COMPORTEMENT HUMAIN ET L'ACTIVE

2°/ - LE DYNAMISME EST LA FORCE INTERIEURE QUI POUSSE LE COMPORTEMENT DANS UN SENS PARTICULIER

3°/ - LES OBJECTIFS SONT LES INCITATIONS OU LES GRATIFICATIONS QUI RENFORCENT LA SATISFACTION PERSONNELLE.

THEORIE DE LA MOTIVATION ET DE L'HYGIENE DE VIE DE HERSBERG

GROUPE 1 : FACTEURS D'INSATISFACTION (OU D'HYGIENE DE VIE)

- ARGENT ET REMUNERATION
- VIE PERSONNELLE
- CONDITIONS DE TRAVAIL
- RELATIONS DE TRAVAIL
- STATUT
- SECURITE DE L'EMPLOI
- POLITIQUE ET GESTION ADMINISTRATIVE DE L'ENTREPRISE
- QUALITE DE LA SURVEILLANCE

GROUPE 2 : FACTEURS DE MOTIVATION

- TRAVAIL LUI-MEME - LE DEFI POSE
- ACCROISSEMENT DE RESPONSABILITE
- POSSIBILITE D'AVANCEMENT
- RECONNAISSANCE PAR LA DIRECTION DE LA QUALITE DU TRAVAIL FAIT
- POSSIBILITE DE DEVELOPPEMENT PERSONNE

GERER UN ENVIRONNEMENT MOTIVANT

MOTIVER ← OU → CREER UN ENVIRONNEMENT MOTIVAN

DIX (10) "VARIABLES D'ENVIRONNEMENT" POTENTIELLES POUR CREER LES POSSIBILITÉS D'UNE EXPRESSION DE LA MOTIVATION ET DEBOUCHER SUR DES REALISATIONS EFFICACES.

1. L'ENRICHISSEMENT ET LA ROTATION DES TACHES
2. LA PARTICIPATION : CONTRIBUTION AUX DECISIONS.
3. LA GESTION PAR LES RESULTATS
4. UN MODE DE DIRECTION MULTIPLICATIF : ASSISTER LES EMPLOYES ET COLLABORER AVEC EUX DANS L'EXECUTION DE LEURS TACHES (EX : UN DIRIGEANT QUI POSE TJRS LA QUESTION "QUE DITES-VOUS DES RESULTATS DE NOTRE COLLABORATION"
5. LE POUVOIR DE L'ESPRIT : NOUS DEVENONS CE QUE NOUS PENSONS (LA CULTURE D'ENTREPRIS.
6. DES RELATIONS HUMAINES REALISTES : NI PATRON IMPITOYABLE NI PATRON DEBONNAIRE
7. UN ENVIRONNEMENT TOURNE VERS L'ACCOMPLISSEMENT DU TRAVAIL : NOURRIR LE BESOIN QUE RESSENT CHAQUE EMPLOYE (CHAQUE PERSONNE) DE REALISER QUELQUE CHOSE
8. LES HORAIRES FLEXIBLES : ADAPTER LES HORAIRES AUX EMPLOYES
9. DES CRITIQUES EFFICACES : LES PROGRES SONT FAVORIS. QUAND LES ERREURS SONT TRANSPARANTES ET BIEN EXPLOITÉES
10. LES ZERO DEFAUTS (ET CERCLES DE QUALITE)

COMMANDEMENT & LEADERSHIP

DEFINITION RELATION DANS LAQUELLE UNE PERSONNE - LE CHEF - INFLUENCE D'AUTRES PERSONNES POUR QU'ELLES TRAVAILLENT ENSEMBLE ET DE PLEIN GRÉ A DES TACHES LIÉES LES UNES AUX AUTRES AFIN D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS SOUHAITES PAR LE CHEF ET PAR LE GROUPE (OU PAR LE CHEF SEUL OU PAR LE GROUPE SEUL).

CINQ SOURCES DE POUVOIR :

- LA COERCITION
- LA GRATIFICATION
- LA LEGITIMITE

} FACTEURS FORMELS DE L'ORGANISATION

- L'EXPERTISE
- L'EXEMPLE

} FACTEURS INFORMELS (PERSONNELS OU INDIVIDUELS

==> "MIX" -> STYLE DE COMMANDEMENT

HEORIE X et Y DE

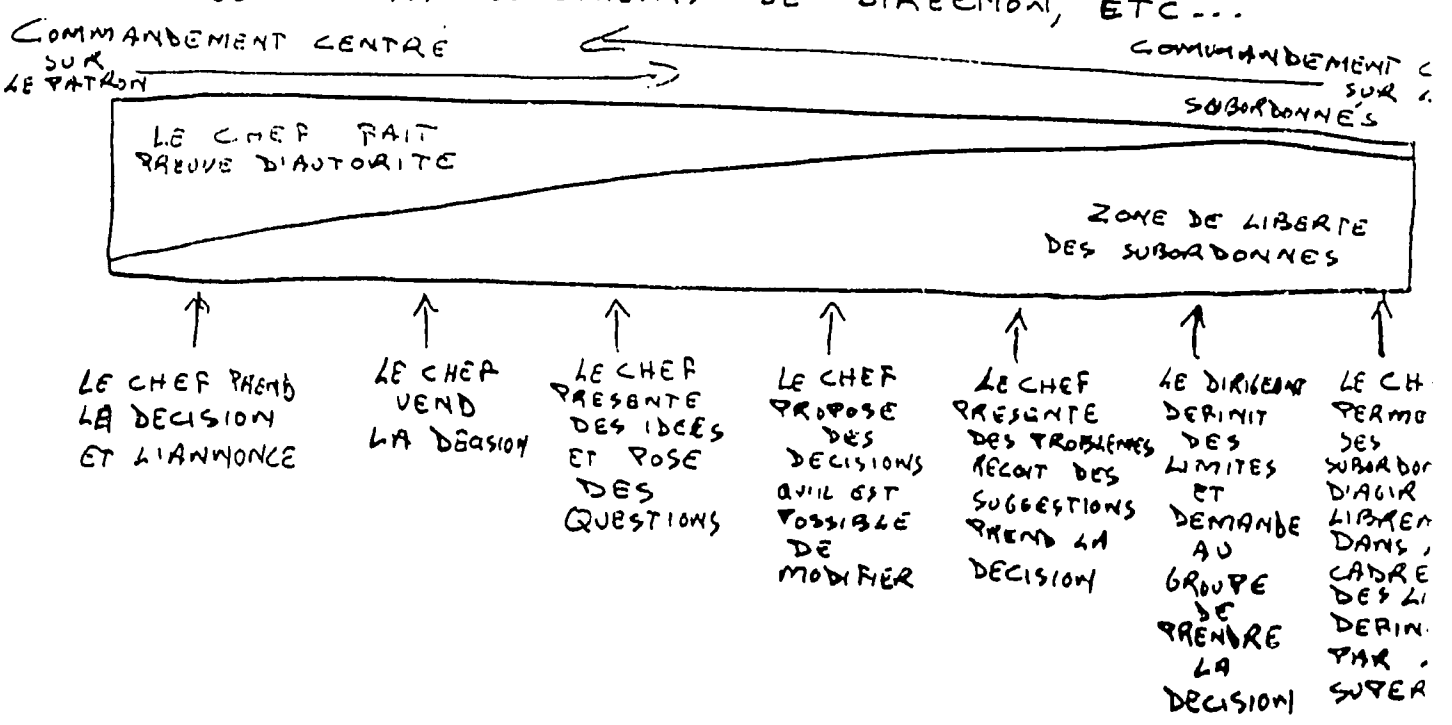
THEORIES FONDEES SUR LES SITUATIONS

L'EFFICACITE DU COMMANDEMENT DEPEND DE LA RELAT
ENTRE LA SITUATION DE L'ORGANISATION
ET LE STYLE DU CHEF

CONTINUUM DES SITUATIONS DE TANNENBAUM (Robert) et SCHMIDT (Warren)

LE STYLE DE COMMANDEMENT LE PLUS EFFICACE DEPEN
DES INTERRELATIONS DE TROIS TYPES DE FORCES
CHEZ LE CHEF (1), CHEZ LES SUBORDONNÉS (2)
ET DANS LA SITUATION (3)

- FORCES QUI CONCERNENT LE CHEF: SON SYSTEME D
  VALEUR, SES ATTITUDES PERSONNELLES A L'EGARD DE L'EXERCI
  DE L'AUTORITE; SON DEGRE DE CONFIANCE DANS SES
  SUBORDONNÉS, SES SENTIMENTS PERSONNELS DE SECURI
  DANS LES PERIODES DE CRISE, ETC...
- FORCES QUI CONCERNENT LES SUBORDONNÉS: BESOIN DE
  LIBERTE, BESOIN D'ORIENTATION, COMPREHENSION DES OBJEC
  IDENTIFICATION A L'ENTREPRISE, ATTITUDE DEVANT DES
  RESPONSABILITES A PRENDRE ETC...
- FORCES QUI CONCERNENT LA SITUATION: LE TYPE D'ORGANIS
  LA PRESSION DU TEMPS ET DES DELAIS, LES EXIGENCES
  DES NIVEAUX SUPERIEURS DE DIRECTION, ETC...



AVANTAGES DE LA FORMATION

1. Améliorer la communication parmi les membres de la direction et mieux utiliser les discussions de travail informelles
2. Identifier des problèmes généraux et transverses qui concernent plusieurs directions opérationnelles et exigent toute l'attention des dirigeants
3. Evaluer l'adéquation et l'adaptation des politiques adoptées par la société.
4. Se mettre au courant des derniers développements intervenus dans le domaine de la gestion.
5. Révéler certaines faiblesses des supérieurs qui entravent les efforts des subordonnés et suggérer des actions possibles pour y remédier.
6. Assurer une meilleure coopération et un meilleur travail d'équipe entre les membres de la direction
7. Pousser les dirigeants à évaluer leurs subordonnés et à favoriser leur formation.
8. Favoriser la promotion de dirigeants qualifiés
9. Découvrir les membres de la direction qui ne sont pas à leur place et mettre à jour les transferts nécessaires pour le plus grand bien des uns et des autres
10. Aider aux efforts de recrutement dans les établissements universitaires.

Thursday

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

SEMINAIRE

LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

FORMATION DES BENEFICIAIRE: PROMOTION DES GROUPES

DIRECTIONDE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Préparé par
- Roger KOUESSI Consultant
Formateur en PME au CESAG
- Frank F. LUSBY, Consultant
PRGFS, USAID Dakar

Juin 1989

BD DU GENERAL DE GAULLE - MALICK SY - DAKAR
Adresse Postale B.P. [illegible] DAKAR [illegible] Tél. 21 [illegible]

153

Les Groupements et Le Processus du Crédit

Objectifs: Les participants, à la fin de la séance, seront capable de:

1. Décrire les différences entre les individus et les groupements en matiére du crédit.

2. Décrire un systéme de classification qui permet de juger le niveau d'organisation d'un groupement.

3. Concevoir les tâches préalables pour les groupements avant de recevoir les prêts.

Duree: 2 heures

Etapes:

1. Présentation des objectifs.

2. Le FDAP (facilitateur demande aux participants) les étapes à suivre afin de faire un prêt à un individu. Il liste les réponses sur flipchart et complète au besoin.

3. Le FDAP de décrire les différences (s'il y en a) entre les étapes pour un individu et les étapes pour un groupement agricole de 20 personnes. Il note les réponses sur flipchart. Il complète en précisant que les groupements doivent montrer preuve de leur solidarité et de leur niveau d'organisation avant d'entamer le processus de crédit.

4. Le FDAP comment un groupement peut montrer preuve de leur solidarité et de leur niveau d'organisation. Il note les réponses sur flipchart et complète au besoin avec les suivants:

   - réunions régulières avec PV's envoyés au Programme de Crédit.

   - un champ commun bien fait ou d'autres travaux fait ensemble.

   - organisation d'une épargne régulière par les membres.

   - la tenue régulière d'un cahier de caisse

   - l'élaboration des règlements intérieurs clairs et compréhensibles.

   - la réalisation des projets (construction d'un magasin, commercialisation des produits des membres, etc.)

5. Le FDAP de se référer à la liste (étape 4) et de voir s'ils peuvent concevoir un système de classification des groupements (1 à 4, par exemple) qui sera utilisé pour reconnaître leur niveau de solidarité et organisation. Il note les réponses sur flipchart et complète en montrant au rétro le système de classification conçu pour le programme de crédit au Togo. Il précise que ce système peut être utile pour juger si un groupement est prêt à entamer les activités de crédit.

6. Le FDAP d'imaginer un groupement qui a déjà atteint le niveau d'orgainisation juge nécessaire (2, par exemple) pour effectuer les petites projets. Le groupement demande un prêt pour agrandir un champ commun qu'ils exploitent une fois par semaine. Quelles sont d'autres tâches que le groupement peut effectuer avant de recevoir le prêt qui peuvent assurer qu'il comprend bien son projet? Le facilitateur note les réponses sur flipchart et complète au besoin avec les suivantes:

   - détermination des quantités et prix des intrants agricoles nécessaires avec factures proforma

   - suivi de formation techniques en agriculture, etc.

   Le facilitateur précise que le Programme de Credit peut utiliser le système de classification avec tâches supplémentaires selon le projet pour s'assurer que le groupement est assez organisé pour gèrer le céedit, réussir le projet, et rembourser.

7. (Optionnel) Le facilitateur réparti les participants en groupes de 5 ou 6 et leur demande de concevoir les exigences pour un groupement qui demande un prêt pour effectuer un projet de stockage et commercialisation des produits de ses membres. Il demande aux groupes de choisir le niveau de classification nécessaire et de concevoir les tâches supplémentaires.

8. Les groupes présentent leurs exigences sans discussion.

9. Rappel des objectifs.

SYSTEME DE CLASSEMENT ORGANISATIONNEL

SYSTEME DE CLASSEMENT ORGANISATIONNEL

Système de Classement Organisationnel

#1 - Le groupement se réunit et a envoyé au moins un Procès-Verbal au programme de crédit.

- Le groupement a commencé l'exploitation d'un champ commun ou effectué d'autres activités ensemble.

- Les membres du groupement ont déterminé à l'unanimité leurs buts, leurs objectifs et leurs activités.

#2 - En plus des critères ci-dessus:

- Le groupement a récolté son champ et l'a stocké. (La production sur le champ devra avoir atteint une moyenne avant que le groupement ne soit qualifiée).

- Le groupement a organisé une épargne nominale (au moins 1000 CFA par tête) et fait les enregistrements dans un cahier de caisse.

- Le groupement envoie des Procès-Verbaux de leurs réunions mensuelles au Programme de Crédit pour au moins quatre mois.

- Les agents du Programme de Crédit vérifient pour s'assurer que les membres participent aux réunions et aux travaux communs de leur groupement.

#3 - En plus des critères ci-dessus:

- Le groupement a vendu la récolte de leur champ et a déposé les recettes dans la caisse, ou

- Le groupement a utilisé cette récolte pour faire des prêts en nature aux membres.

- Le groupement a élaboré un règlement intérieur clair et compréhensible.

- Le groupement a organisé une épargne substantielle (au moins 5000 CFA par tête) et fait minutieusement les enregistrements dans un cahier de caisse.

- Les responsables du groupement ont participé à un stage de formation en gestion auprès du Programme de Crédit.

- Les agents du Programme de Crédit remarquent que les responsables des groupements font des rapports d'activité à leurs membres au cours des réunions.

#4 - En plus des critères ci-dessus:

- Le groupement a produit, stocké et vendu les récoltes d'un champ commun pendant deux saisons agricoles consécutives.

ou

- Le groupement a produit des revenus équivalents ou a effectué des activités qui mènent à une meilleure organisation.

- Les épargnes du groupement s'élèvent au moins à 10000 CFA par tête et les enregistrements ont été faits minutieusement dans le cahier de caisse.

- Le groupement envoie les Procès-Verbaux de ses réunions mensuelles au moins pour un an.

- Le groupement a mis en place au moins un projet (construction d'un magasin, commercialisation des produits des membres, etc.)

Exemples d'activités des groupements de classification différente

Classification

#1 - Les agents du Programme de Crédit participent régulièrement aux réunions du groupement et aux démonstrations agricoles.

#2 - Prêts en nature pour les champs communs (1,0 ha ou moins).

- Participation des responsables du groupement au stage de formation en gestion du Programme de Crédit.

Activité

#3 - Petits prêts (moins de 100.000 CFA) pour la commercialisation ou des petites activités commerciales.

- Grands prêts (plus de 100.0000 CFA) pour:

a) Approvisionnement en intrants agricoles pour les membres.

b) Commercialisation collective des produits des membres du groupement - Activité d'approvisionnement.

c) Elevage.

d) Moulin.

e) Commerce.

LES FORMULES DE PRETS AUX GROUPEMENTS

PRET POUR CHAMP COMMUN

Exigences: 1. Classification au 2ème niveau.

2. Le groupement a déterminé les quantités des intrants agricoles nécessaires pour appliquer les techniques améliorées sur le champ.

3. Le groupement a réussi au moins un champ.

Prêt Pour Moulin à Mil

Exigences: 1. Classification au 3ème niveau.

2. Le groupement a construit un bâtiment pour le moulin et a fait un apport de 20% de l'investissement.

3. Le groupement a trouvé quelqu'un à qui il loue le moulin à mil et qui est en mesure de respecter les procédures comptables minimales.

Prêt Pour Projet d'Elevage

Exigences: 1. Classification au 3ème niveau.

2. Les membres du groupement ont suivi une formation spécialisée en élevage.

3. Chaque membre du groupement qui participe à l'opération a construit les infrastructure nécessaires.

4. Le groupement a identifié un marché pour ses produits.

Prêt Pour le Commerce

Exigences: 1. Les individus constituent les groupes de cinq.

2. Le groupement doit organiser un programme d'épargne pour trois mois (à raison de 200 francs par semaine par personne) et tient à jour les enregistrements comptables.

3. Le groupement participe aux séances de formation sur la gestion du crédit organisées par le Programme de Crédit.

Prêt pour Commercialisation ou Approvisonnement

Exigences: 1. Classification au 3ème niveau.

2. Le groupement a construit un grenier ou un magasin.

3. Le groupement a commencé à mettre en place une banque de céréales et maîtrise les documents de suivi de stock.

4. Les responsables du groupe ont suivi une formation en approvisionnement et commercialisation organisée par le Programme de Crédit.

SEMINAIRE CESAG - USAID

CREDIT EN MILIEU RURAL
12 - 16 Juin 1989

LE TRAITEMENT DES DEMANDES DE CREDIT

Moussa BA.

INTRODUCTION

Pour les ONG, apprécier une demande de crédit n'est souvent pas aisé en ce sens que les critères essentiels de références qui ont le plus marqué par le passé leurs décisions exercent des influences "négatives" dans leur volonté de reconversion de simple donneurs de subventions en institution de crédit viable.

Ces critères teintés de considérations socio-culturelles et même politiques sont peu compatibles avec ceux utilisés par les banques connues pour leurs préoccupations mercantiles.

Ainsi, bien souvent la rentabilité économique d'un projet ne prime pas chez les ONG (ce qui n'est pas une lacune en soi en considérant les objectifs poursuivis par la majorité d'entre-elles) ; en effet l'essentiel chez les ONG, c'est qu'une opération se réalise profitablement pour le groupe cible qu'elles encadrent. Ce profit pouvant être :

- L'occupation ou la création d'emplois
- L'accroissement de la production
- La génération de revenus
- La simple prise de confiance d'un groupe

Etc....

Sans s'attarder sur des jugements quelconques de valeur, il faudrait, étant donné qu'une volonté de plus en plus grande se dégage au sein de la communauté des ONG d'expérimenter des systèmes de crédit, que nous nous interrogions sur

- quelle attitude adopter devant une demande de crédit émanant des populations rurales ?
- quelles informations de base exiger de ces dernières ?
- qui doit produire ces informations ?
- quel schéma d'analyse emprunter pour répondre à une telle demande ?

Ces interrogations, nous devons nous les poser dans la perspective de ce que nous considérons comme un "dilemne" pour les ONG :

COMMENT SATISFAIRE A DES CONDITIONS ACCEPTABLES LES BESOINS EN CREDIT DES POPULATIONS RURALES MARGINALISEES PAR LE SYSTEME FINANCIER FORMEL TOUT EN CREANT.LES CONDITIONS DE VIABILITE FINANCIERE ET DONC INSTITUTIONNELLE DES ONG.

VIABILITE

Le mot apparaît comme étant le mot clé que les ONG doivent avoir présent à l'esprit dans leurs préoccupations d'organisations volontaires du développement durable de ceux qu'elles assistent.

Et c'est en références à ce mot qu'il semble que si les ONG décident d'abandonner l'approche subention cadeaux pour l'approche crédit, qu'elles ne doivent pas prendre des décisions d'octroi de crédit à la légère, un principe à cet égard est fondamental :

Tout crédit devrait générer les moyens de son remboursement et assurer les moyens d'existence ou de survie de l'institution qui l'a donné

Ce principe posé et accepté appelle de la part des ONG une nécessité :

- d'être professionnellement capable d'analyser une demande de crédit
- de suivre ou d'accompagner au besoin le bénéficiaire du crédit pour qu'il puisse être capable d'honnorer son engagement.

ANIMATION

1ère partie : Collecte des informations de base nécessaires devant contenir une demande de crédit et discussion sur comment réunir ces infos.

Moyens : 1- réflexion de groupe à partir des informations traditionnellement collectées pour une prise de décision :

- dans le cas de subvention gratuite (pour ceux qui n'ont pas expérimenté de système de crédit)

- dans le cas de crédit (pour ceux qui ont déjà un système de crédit)

2- sélection des informations collectées en groupe et argumentation sur le choix des infos retenues

3- au besoin compléments (par une animation dirigée)

2ème partie : Identification et discussion autour des principes d'analyse de demande de crédit :

+ adaptation des moyens de financement à la nature et à la durée des opérations envisagées.

+ rapport capitaux empruntés et fonds propres ou capitaux empruntés et capacité réelle d'absorption (ou de remboursement)

+ FLUX FINANCIERS, capacité d'autofinancement et échéanciers etc...

RECAPITULATIF :

3ème partie : Mise en évidence ou formulation des outils essentiels utilisés (produits du module).

CHAPITRE 11 : La sélection des clients valables

(La mesure de capacité de remboursement)

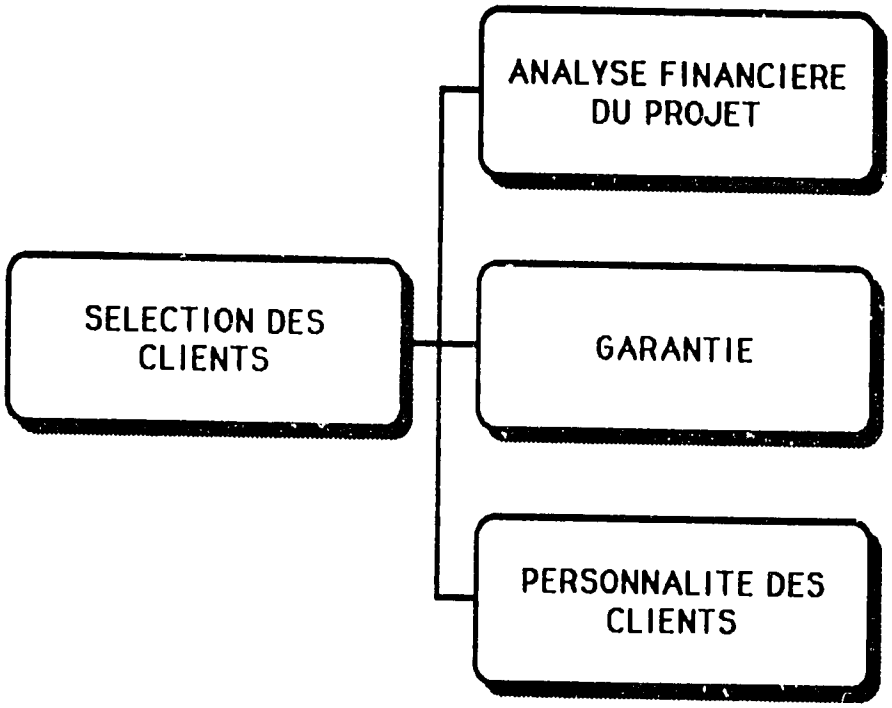
La sélection des clients valable se basera d'abord sur la capacité de remboursement.
Il sera examiné avec les participants un modèle pratique de calcul de la capacité de remboursement.

Nous savons que le succès d'un programme de crédit dépend de la sélection des emprunteurs valables ayant des projets viables générateurs de revenus.

Cela se résumerait en la manière dont nous assurons le risque. le bon aboutissement d'un prêt dépend, dit-on, de la bonne évaluation des trois caractéristiques suivantes du crédit :

- crédit (analyse financière)
- garantie
- personnalité (connaissance du client)

La réussite des opérations de petits prêts dans lesquels les ONG et les PVO sont engagés dépend plus de la sélection des demandeurs de crédit ayant un bon caractère et un projet viable, générateur de revenus, que de l'obtention de cautions (garants).


SELECTION DES CLIENTS
ANALYSE FINANCIERE DU PROJET
GARANTIE
PERSONNALITE DES CLIENTS

Matériels Didactiques de l'IDE

EXERCICE : Problème

045/020
Rev août 80

DEFINITION ET CALCUL DE LA CAPACITE D'ENDETTEMENT

EXEMPLE SIMPLIFIE

Nous nous sommes efforcés, dans la présente note, d'expliquer de manière simplifiée la façon d'appliquer la notion de capacité d'endettement à la détermination des conditions des prêts de campagne. La capacité d'endettement est calculée à partir du cash-flow non engagé prévu, ajusté en fonction des événements adverses auxquels on peut raisonnablement s'attendre et des dépenses que l'emprunteur considère comme étant plus importantes que le remboursement des dettes en question. C'est pour déterminer le montant du prêt de telle manière que l'emprunteur puisse le rembourser sans trop de difficultés qu'il faut calculer sa capacité d'endettement. Cette note s'inspire, en la résumant, de la note de cours No. 21 (Quantification de la capacité d'endettement des exploitations agricoles).

Préparé par: J.D. von Pischke

Copyright © 1980 Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

La Banque mondiale détient les droits d'auteur en vertu du protocole 2 de la Convention universelle sur les droits d'auteur. Ce document peut néanmoins être reproduit à des fins d'enseignement ou de recherche, mais uniquement dans les pays membres de la Banque mondiale. Le contenu du document est sujet à révision. Les opinions et les jugements exprimés ici sont ceux des auteurs et ne devraient pas être attribués à l'IDE ou à la Banque mondiale. Si ce document est reproduit ou traduit, une copie de la reproduction ou de la traduction devrait être envoyée à l'IDE.

Définition et calcul de la capacité d'endettement - exemple simplif

I. Introduction

Les prêteurs ne peuvent se faire rembourser en temps voulu que si les exigences en matière de remboursement ne dépassent pas la capacité d'endettement de l'emprunteur. Autrement dit, celui-ci ne peut rembourser son emprunt à temps, que si les exigences en matière de remboursement n'excèdent pas sa capacité d'endettement.

Le calcul de la capacité d'endettement d'un emprunteur se fait en trois étapes, chacune d'elles couvrant un aspect différent de la façon dont les prêts sont accordés, utilisés et remboursés. Ces étapes fournissent une réponse aux questions suivantes :

1) Combien d'argent peut-on penser que rapportera l'investissement financé par le prêt ? La mesure qui donne une idée des montants qui pourraient être disponibles pour le remboursement d'un prêt s'appelle le cash-flow non engagé.

2) Quelles sont les principales incertitudes qui pèsent sur l'investissement qui doit être financé ? Quels sont les problèmes qui risquent vraisemblablement de se poser ? A quel genre d'événements défavorables, voire adverses, peut-on raisonnablement s'attendre pendant la durée de vie du prêt ? Dans quelle mesure ces événements auront-ils une influence sur le cash-flow non engagé ?

3) Dans quelle proportion peut-on penser que le cash-flow non engagé sera utilisé pour rembourser le prêt ? Existe-t-il des créances sur le cash-flow non engagé qui ne soient pas liées directement à l'investissement mais que l'emprunteur doive respecter avant le remboursement du prêt ?

4) L'emprunteur utilisera-t-il vraiment ses liquidités disponibles pour rembourser son emprunt ? Est-il disposé à rembourser l'emprunt ?

II. Exemple simple de calcul de la capacité d'endettement

La capacité d'endettement est calculée à partir de modèles ou de budgets d'exploitation agricole. Les calculs expliqués ci-dessous appliquent la notion de capacité d'endettement aux décisions d'accorder des prêts de campagne. Nous avons choisi la situation la plus simple.

1ère étape - Calcul du cash-flow non engagé

On entend par cash-flow non engagé, dans le présent texte, la différence entre le total des recettes agricoles de trésorerie et le total des dépenses agricoles de trésorerie.1/ Le total des recettes agricoles de trésorerie, c'est simplemant le montant total des fonds qui ont été reçus pour la vente de produits agricoles. Le total des dépenses agricoles de trésorerie représente les sommes qui sont dépensées pour obtenir la production courante. Il ne comprend pas les fonds consacrés aux investissements d'amélioration dont la vie serait supérieure à un cycle de cultures, c'est-à-dire, par exemple : la constructi de canaux d'irrigation, de puits, de hangars ou d'installations de stockage ou l'installation de clôtures ou d'autres structures du même genre. Les catégories de dépenses qui sont comprises dans le total des dépenses courantes d'une exploitation agricole peuvent être facilement identifiées dans le budget agricole représentatif suivant :

Calcul du cash-flow non engagé - exemple simplifié

Recettes	
Total des recettes agricoles de trésorerie (ventes)	320
Dépenses	
Salaires des employés agricoles:	
-aménagement des terres et semailles	30
- récoltes	15
Achats des semences	10
Engrais et produits chimiques	50
Total des dépenses courantes de l'exploitation	105
Cash-flow non engagé	215

Il est important de noter que seuls les postes de dépenses ou de recettes de trésorerie sont utilisés dans le calcul du cash-flow non engagé. Les recettes ne comprennent pas la valeur de la production consommée sur place ou donnée aux parents et amis. Quant aux dépenses, elles n'incluent que les coûts liquides et non les paiements en nature ou la valeur de la main d'oeuvre familiale ou des engrais produits par les animaux de la ferme.

1/ Pour plus de détails sur ces notions concernant le revenu agricole, se reporter à la note de cours n°7 : "Mesure de la production et du revenu agricoles", W. Schaefert-Kehnert

2ème étape - Ajustement pour mauvaises campagnes

La deuxième étape consiste à étudier le niveau de cash-flow non engagé en cas de mauvaise campagne. Les causes des mauvais résultats varient selon les exploitations et les pays. Dans certains endroits, le problème qui se pose le plus souvent aux agriculteurs est l'insuffisance des précipitations. Ailleurs, ce peut être les inondations, les criquets, les chenilles défoliantes ou autres ennemis des végétaux, etc. Les cultures à l'exportation peuvent être soumises à de fortes modifications de prix, décidées dans des marchés lointains et une réduction brutale des cours risque, même si ce n'est pas à chaque occasion, de mettre les agriculteurs en mauvaise posture. Si certains événements sont provoqués par des facteurs naturels, indépendants de la volonté de quiconque, les agriculteurs peuvent également subir les conséquences de l'intervention de l'homme. Lorsqu'on introduit dans une région de nouvelles activités ou de nouvelles pratiques d'élevage, par exemple, les risques dus à l'homme peuvent être l'impossibilité d'obtenir les intrants en temps voulu, le fait que les agents de vulgarisation se trompent dans leurs recommandations ou que les agriculteurs comprennent mal la façon d'appliquer les nouvelles pratiques, de cultiver les nouvelles variétés ou d'élever les animaux de race améliorée. Les agriculteurs courent en permanence ce genre de risques. Ils en tiennent compte lorsqu'ils décident quoi, quand, où et comment planter, comment affecter leur main d'oeuvre, etc. Les prêteurs doivent en faire autant s'ils désirent lier des relations de travail normales avec les exploitants. Pour le prêteur, ces risques et l'incertitude à laquelle est confronté l'agriculteur impliquent deux impératifs, le premier étant de déterminer quels sont les événements adverses qui sont les plus susceptibles de se produire et le deuxième, d'évaluer les répercussions de ces événements sur le cash-flow non engagé.

Il existe certains problèmes ou événements défavorables auxquels on peut raisonnablement s'attendre et dont les agriculteurs et les prêteurs subiront les conséquences. Il est évident que des budgets agricoles fondés sur l'hypothèse que toutes les années seront normales ne conviennent ni à la planification ni à l'octroi des prêts.

Aux fins de notre exercice, nous prendrons l'exemple d'une région où l'on pratique la monoculture. Nous supposerons également que le prêteur, après avoir consulté les agriculteurs et les agronomes, a appris que le problème principal qui se pose aux exploitants dans cette région est l'impossibilité de prévoir le niveau des précipitations. Lorsque les pluies sont insuffisantes, les rendements sont faibles et l'on a constaté que les rendements étaient mauvais une année sur cinq, bons une année sur cinq, et normaux le reste du temps. Il n'est bien entendu pas possible de savoir à l'avance quelles seront les années bonnes, normales ou mauvaises. D'après les conversation.

que le prêteur a eues avec les agriculteurs et les agronomes, il semble que, pendant les bonnes années, les rendements soient en général supérieurs de 30 % à la normale tandis qu'ils baissent d'un pourcentage allant jusqu'à 50 % pendant les mauvaises années les plus représentatives.

Les rendements ne sont qu'un des facteurs qui ont une influence sur les recettes de trésorerie de l'agriculteur. Il en existe deux autres qui sont la proportion de la production qui est commercialisée et non pas consommée par la famille et les prix à la production. Lorsqu'il s'agit de cultures vivrières, la proportion de la production qui est commercialisée par l'agriculteur risque d'être encore plus variable que les rendements. Cela est dû au fait que le cultivateur ne commercialise que la partie de sa production qui n'est pas consommée. Si les rendements chutent, le volume de l'auto-consommation restera sans doute pratiquement le même car l'agriculteur préfèrera réduire les quantités commercialisées plutôt que de diminuer sa consommation.

Les rendements et les prix représentatifs des cultures vivrières évoluent généralement dans des directions opposées. Lorsque les rendements fléchissent, la production diminue et les prix ont tendance à augmenter. Dans le cas contraire, il y a abondance, et baisse des prix. Cela a pour conséquence que le cash-flow non engagé varie moins qu'il ne le ferait si les prix étaient maintenus à un niveau constant (par décision gouvernementale) ou s'ils évoluaient dans le même sens que les rendements.

Pour montrer comment les rendements, l'auto-consommation et les prix influent sur les recettes agricoles de trésorerie, revenons à l'exemple de budget représentatif présenté plus haut et comparons une année normale et une mauvaise année. Dans la première situation, les recettes de trésorerie s'élèvent à 320, (cf. calcul du cash-flow non engagé page 3).).

	Année Normale	Mauvaise Année
Rendement en tonnes	10	5
Auto-consommation (en tonnes)	2	2
Production commercialisée (en tonnes)	8	3
Prix à la production par tonne	40	55
Total des recettes agricoles de trésorerie	320	165

Pendant la mauvaise année, la production chute de 50 %. Les besoins d'auto-consommation restent les mêmes et les volumes commercialisés se réduisent. Les prix augmentent quelque peu mais cela ne suffit pas à enrayer la forte baisse des recettes de trésorerie.

Les informations sur les rendements, la consommation et les prix pendant la mauvaise année à laquelle on peut raisonnablement s'attendre fournissent un des éléments permettant de calculer le total des recettes agricoles de trésorerie à partir du cash-flow non engagé d'une mauvaise année. Les dépenses de trésorerie peuvent également changer pendant une mauvaise année car l'agriculteur a moins de cultures à récolter et risque de dépenser moins. Supposons que le cash-flow non engagé, au cours d'une mauvaise année, soit modifié comme suit :

Calcul du cash-flow non engagé pendant une mauvaise année - exemple simplifié

	Estimation mauvaise année	Estimation année normale
Recettes		
Total des recettes agricoles de trésorerie (ventes)	165	320
Dépenses		
Salaires des employés agricoles :		
- Aménagement des terres et semailles	30	30
- récoltes	-	15
Achats de semences	10	10
Engrais et produits chimiques	50	50
Total des dépenses agricoles de trésorerie	90	105
Cash-flow non engagé	75	215

Ce tableau indique qu'au cours d'une mauvaise année, la baisse du total des recettes agricoles de trésorerie de l'exploitation est bien supérieure à la diminution du total des dépenses agricoles de trésorerie. Le cash-flow non engagé au cours de la mauvaise année (75) est donc nettement moins important que pendant l'année normale (215).

L'importance de ce calcul réside dans le fait qu'il permet de prévoir que l'agriculteur disposera chaque année (bonne, normale ou mauvaise) d'un cash-flow non engagé égal à au moins 75, somme qu'il pourra utiliser pour rembourser son emprunt, avec les intérêts, à condition que les autres aspects de la situation (dont nous parlerons plus bas) soient favorables. Si l'on accorde un prêt se fondant sur un niveau de cash-flow non engagé de 75, cela ne doit normalement entraîner de difficultés ni pour le prêteur ni pour l'emprunteur. Les conditions de prêts établies sur la base de ce chiffre ne partent pas de l'hypothèse que l'agriculteur devra faire l'impossible. Il est cependant nécessaire de prendre d'autres mesures pour protéger à la fois l'emprunteur et le prêteur.

3ème étape - Ajustement du cash-flow non engagé pour tenir compte des dépenses prioritaires

Dans quelle mesure le prêteur peut-il s'attendre à ce que le cash-flow non engagé d'une mauvaise année soit effectivement utilisé pour les remboursements ? Quelles sont les dépenses que l'exploitant considérera comme plus importantes que le remboursement de l'emprunt ? Ces dépenses sont appelées dépenses prioritaires.

La dépense prioritaire la plus évidente et la plus importante correspond aux besoins de subsistance de la famille d'une récolte à l'autre. On ne peut pas s'attendre raisonnablement à ce que les agriculteurs remboursent leurs emprunts s'ils estiment qu'ils ne disposent pas de ressources suffisantes pour survivre jusqu'à la prochaine récolte. Les impôts sont une autre dépense prioritaire importante. Le non paiement des impôts risque en effet de créer pour l'agriculteur un problème plus grave que le non remboursement d'un prêt, ce qui le poussera naturellement à payer ses impôts, ou à constituer une réserve pour le faire, avant de commencer à rembourser son emprunt. Dans de nombreux pays, les agriculteurs consentent de grands sacrifices pour envoyer leurs enfants à l'école. Cela peut exiger le paiement de frais de scolarité, l'achat de livres et, éventuellement, d'uniformes, ou le versement de frais de pension. Etant donné l'importance que revêt à leurs yeux l'enseignement scolaire, il se peut que les agriculteurs préfèrent disposer de fonds suffisants pour assurer une éducation à leurs enfants plutôt que de rembourser un prêt. Dans de nombreuses sociétés rurales, les agriculteurs sont censés consacrer des sommes assez importantes à des manifestations sociales telles que les mariages ou les enterrements. Dans ce cas, il n'est pas raisonnable d'escompter que l'agriculteur mettra de l'argent de côté pour rembourser un prêt s'il ne dispose pas de fonds suffisants pour faire ce à quoi sa famille, ses amis et voisins s'attendent de lui, en tant que membre de la société locale. Les dépenses prioritaires ne peuvent être identifiées qu'à l'analyse de toute la trésorerie de l'exploitation. Les décisions de prêt doivent généralement être prises sur cette base. Si des prêts à moyen et à long terme sont en cours, ce sont là, la plupart du temps, des dépenses prioritaires du point de vue de la décision d'accorder un prêt de campagne ou d'autres prêts. On ne peut guère s'attendre à ce qu'un agriculteur qui a emprunté auprès d'un prêteur local, d'un propriétaire ou d'un ami rembourse une banque ou un autre organisme de ce genre avant de respecter les obligations qu'il a contractées envers des personnalités villageoises dont il est extrêmement important qu'il conserve l'appui.

On déduit du cash-flow non engagé de la mauvaise année les dépenses plus importantes que le remboursement du prêt

pour obtenir la capacité minimum de remboursement. Une de ces dépenses, les besoins de subsistance, a déjà été comprise dans le calcul du cash-flow non engagé, puisque l'auto-consommation a été soustraite du total de la production dans le calcul des quantités commercialisées. Pour poursuivre cet exemple, supposons que les autres dépenses à effectuer à partir du cash-flow non engagé de la mauvaise année, et qui sont plus importantes que le remboursement du prêt, se limitent au paiement de frais de scolarité se montant à 10 ; cela donne une capacité minimum de remboursement égale à 65 :

Calcul de la capacité minimum de remboursement

Cash-flow non engagé de la mauvaise année	75
moins : dépenses prioritaires : frais de scolarité	10
Capacité minimum de remboursement	65

Ce calcul permet d'obtenir le montant disponible pour le remboursement du prêt dans une mauvaise année après que l'agriculteur a satisfait aux exigences qu'il estime plus importantes que le remboursement du prêt. Autrement dit, l'agriculteur sera en mesure de rembourser 65 chaque année, sauf événement extraordinaire.

4ème étape - Volonté de remboursement

Quels que soient les montants que l'agriculteur est capable de payer, il ne versera rien de son plein gré s'il n'est pas disposé à rembourser. Le prêteur sera-t-il véritablement à même de recouvrer ses fonds à partir de la capacité minimum de remboursement de l'exploitant ?

La réponse à cette question ne peut être qu'entièrement positive ou entièrement négative. Ou bien l'agriculteur est considéré comme solvable ou bien il ne l'est pas. Sa réputation est soit bonne soit douteuse. Il est réputé tenir sa promesse ou non. Quelles que soient les garanties ou le nombre de nombre de documents à l'appui d'une demande de prêt, une personne malhonnête ne peut se transformer en emprunteur scrupuleux. Cela ne signifie pas que les nantissements ou la documentation n'ont aucune utilité ou qu'ils ne peuvent aider à protéger le prêteur, de même que l'emprunteur. Les coûts de recouvrement des prêts auprès d'exploitants qui ne sont pas disposés à rembourser sont souvent très élevés par rapport au montant du prêt lui-même. S'il ne désire pas imposer des taux d'intérêt et des commissions de service trop élevés, le prêteur fera preuve de sagesse en refusant les crédits à ceux qui, selon toute probabilité, ne les rembourseront qu'après force menaces ou procédures judiciaires. Les moyens légaux à la disposition du prêteur sont, par exemple, la possibilité de saisir les biens de l'exploitant ou d'exiger des garants ou des co-signataires qu'ils remboursent à la place de l'emprunteur. La plupart des

prêteurs préfèrent éviter ce genre de procédures coûteuses qui, de surcroît, créent des tensions désagréables. L'expérience montre, heureusement, que si un prêteur a la réputation de servir la collectivité avec justice et efficacité, il se trouve très peu de petits exploitants qui refusent de leur propre gré de lui rembourser leurs dettes.

Les organismes de crédit ont l'habitude de rejeter d'emblé les demandes provenant de personnes dont la réputation est mauvaise. Il est en effet inutile d'établir le budget d'exploitation ou de calculer la capacité de remboursement d'un mauvais payeur. On pourrait donc prétendre que cette étape ne devrait pas être la dernière de l'analyse mais bien la première. (La liste étendue des variables qu'il convient d'examiner lors de l'évaluation de la capacité d'endettement, qui figure à l'Annexe commence d'ailleurs par la question de la probabilité de recouvrement). C'est au prêteur de juger de la façon d'aborder ce genre de problème. Il se peut que certains mauvais payeurs aient acquis une mauvaise réputation parce qu'on leur avait accordé un prêt trop important pour eux ou qu'ils ont été exploités d'une autre manière par des prêteurs peu prudents. Il se peut aussi que certains mauvais payeurs aient fait amende honorable.

III. Calcul du montant du prêt

Une fois calculée la capacité minimum de remboursement et évaluée la volonté de remboursement de l'agriculteur, il faut décider de l'importance du prêt. Il est très facile de calculer le montant du prêt de telle manière qu'il corresponde à la capacité minimum de remboursement : la somme du montant principal et des intérêts ne doit pas dépasser cette capacité minimum de remboursement. Pour reprendre notre exemple, supposons que la capacité minimum de remboursement, calculée au cours de la troisième étape, soit de 65, et que le taux d'intérêt soit de 20 % ; la formule est très simple :

$$\frac{CMR}{1+i} = P \qquad \frac{65}{1+0,20} = 54,2$$

où CMR = capacité minimum de remboursement
i = taux d'intérêt
P = montant principal du prêt

En l'occurrence, P, ou le montant principal du prêt, est égal à 54,2.

Montant principal du prêt	54,2
Intérêt de 20 %	10,8
Total des remboursements du prêt	65,0

Le total des remboursements du prêt (65) est égal à la capacité minimum de remboursement.

Dans cet exemple, la capacité d'endettement par campagne, ou à court terme, est de 54,2. Il s'agit là du montant que l'on peut prêter, en toute sécurité, car on peut raisonnablement estimer que l'emprunteur disposera de liquidités suffisantes, bon an, mal an, pour rembourser son emprunt. L'agriculteur a intérêt à contracter des prêts qui ne dépassent pas sa capacité d'endettement car il peut ainsi conserver la possibilité d'emprunter lorsqu'il en aura le plus besoin, c'est-à-dire pendant l'année qui suit une mauvaise campagne, époque pendant laquelle sa situation financière est la plus inconfortable.

Les fiches jointes à l'Annexe 1 de ce document montrent la façon de calculer la capacité d'endettement d'une exploitation engagée dans diverses activités agricoles.

IV. Variations dans l'utilisation des calculs de la capacité d'endettement

Parfois, les prêteurs souhaitent accorder un prêt plus important que la somme calculée à partir de la capacité minimum de remboursement et du taux d'intérêt. Ils risquent, ce faisant, de trop endetter l'exploitant par rapport à ses possibilités financières ou à sa volonté de rembourser. Autrement dit, le risque de non remboursement augmente. Il arrive plus souvent que les prêts ne soient pas remboursés à l'échéance. La qualité des prêts se détériore. Il existe toutefois une méthode permettant de prêter davantage sans gêner l'agriculteur ; elle consiste à prévoir une transformation automatique des prêts à court terme en prêts à moyen terme, d'une échéance de deux ou trois ans, lorsque l'année a été mauvaise. C'est ainsi que tous les agriculteurs d'un certain district pourraient bénéficier d'un report d'échéance de leurs emprunts lorsque, une certaine année, les précipitations ont été inférieures à la normale. Ce genre de dispositions permet de maintenir une relation de travail harmonieuse entre le prêteur et l'agriculteur. Tout mécanisme de ré-échelonnement de la dette ou de fixation de remboursements variables doit se fonder sur des calculs qui démontrent que l'agriculteur dispose, dans les années normales, d'une capacité minimum de remboursement suffisante pour être en mesure de rembourser non seulement les prêts des années normales, mais aussi les montants reportés à partir d'une année difficile.

Les différentes étapes que nous avons brièvement décrites s'appliquent aisément aux prêts à moyen ou à long terme. La méthode, dans ce cas, est identique si ce n'est que l'on utilisera la capacité minimum de remboursement et les versements d'intérêts de chaque année pour calculer le montant du prêt qui pourra être remboursé, avec les intérêts, pendant toute la période pour laquelle le prêteur est disposé à prêter. Pour les prêts à moyen et à long terme, le cash-flow non engagé doit être redéfini et comprendre, sous la rubrique dépenses, certaines dépenses d'équipement, telles que le remplacement des machines nécessaires à l'exploitation de la ferme au rythme prévu.

BUDGET DE TRESORERIE D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE
PASSE/PREVU (BIFFER LA MENTION INUTILE)
CALCUL DE LA CAPACITE D'ENDETTEMENT

RECETTES ET DEPENSES AGRICOLES	ACTIVITE _____		ACTIVITE _____		ACTIVITE _____		ACTIVITE _____		AUTRES DEPENSES AGR.[2/]		TOTAL AVANT POSTES NON AGR.	
	Année normale	Mauvaise année	Année normale	Mauvaise année	Année normale	Mauvaise année	Année normale	Mauvaise année	Année normale	Mauvaise année	Année normale	Mauvaise année
RECETTES (VENTES)												
DEPENSES DE TRESORERIE:												
Salaires												
Semences												
Engrais												
Produits chimiques												
Bétail												
Fourrage												
Soins aux animaux												
Combustible et énergie												
Entretien et réparations												
Location de machines												
Transports												
Assurances												
Impôts												
Divers												
Total des dépenses de trésorerie												
RECETTES MOINS DEPENSES DE TRESORERIE												
DEPENSES D'EQUIPEMENT AGRICOLES												
Outillage												
Machines (valeur nette, ventes déduites)												
Bâtiments et installations												
Amélioration des terres												
Total des dépenses d'équipement agricoles												
RECETTES NETTES AVANT POSTES NON AGRICOLES												

2/ Dépenses d'équipement et autres dépenses agricoles que l'on ne peut pas facilement affecter à une culture ou à une autre.

INSTITUT DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
IDE
BANQUE MONDIALE

3

Matériels Didactiques de l'IDE

CN-20
Rév Avr 78

DIRECTIVES POUR LA DETERMINATION DES CONDITIONS DE CREDIT

Nous nous sommes efforcés de fournir dans la présente note une liste exhaustive des principes généraux que les prêteurs devraient appliquer lorsqu'ils déterminent leurs conditions de prêts, c'est-à-dire le taux d'intérêt, le montant principal, l'échelonnement des échéances, les mécanismes de recouvrement et les exigences en matière de sécurité ou de garantie. Nous avons également inclus certaines considérations importantes pour l'approbation des crédits, telles que: les principes d'évaluation de l'emprunteur potentiel et de la demande de prêt et les conséquences de l'utilisation de critères autres que le prix pour l'octroi des crédits. Nous ne traitons pas des aspects économiques plus larges des conditions de crédit, que nous envisageons plutôt du point de vue de l'intérêt du prêteur et du type de relations que celui-ci cherche à établir avec ses clients.

par: J. D. Von Pischke

Copyright © Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

La Banque mondiale détient les droits d'auteur en vertu du protocole 2 de la Convention universelle sur les droits d'auteur. Ce document peut néanmoins être reproduit à des fins d'enseignement ou de recherche, mais uniquement dans les pays membres de la Banque mondiale. Le contenu du document est sujet à révision. Les opinions et les jugements exprimés ici sont ceux des auteurs et ne devraient pas être attribués à l'IDE ou à la Banque mondiale. Si ce document est reproduit ou traduit, une copie de la reproduction ou de la traduction devrait être envoyée à l'IDE.

DIRECTIVES POUR LA DETERMINATION DES CONDITIONS DE CREDIT

1. Les intérêts et autres charges payables par l'emprunteur doivent être calculés en fonction

   a) des frais administratifs du prêteur,

   b) du coût de son capital,

   c) de sa prime de risque (pertes dues aux créances irrécouvrables et toute dépense extraordinaire de recouvrement non comprise dans les frais administratifs ci-dessus),

   d) de ses recettes sous forme de subventions ou de dons ainsi que de l'utilisation de subventions croisées, telles qu'elles ont été expressément prévues dans le budget.

2. Le montant principal d'un prêt

   a) ne doit pas dépasser les coûts d'investissement supplémentaires de l'entreprise qui est financée, parmi lesquels figurent :

      i) le fonds de roulement nécessaire,
      ii) les immobilisations supplémentaires,
      iii) les frais précédant les dépenses d'exploitation (par exemple, les coûts de la mise en valeur, de la formation et des essais) ;

   b) ne doit pas couvrir les bénéfices de l'emprunteur mais se limiter à une certaine proportion de ses coûts ;

   c) doit être fixé à un niveau tel qu'il soit nécessaire à l'emprunteur de participer personnellement à l'investissement (un soutien trop généreux risque en effet de réduire la motivation de l'emprunteur à l'égard de l'investissement);

   d) ne doit pas dépasser, après remboursement des intérêts, la capacité d'endettement de l'emprunteur.

3. Les échéances du prêt

   a) doivent être échelonnées de manière à ce que le montant principal et les intérêts soient recouvrés au cours de la vie économique de l'investissement ou du projet qui est financé (la vie économique, dans ce contexte, signifie

la période pendant laquelle l'utilisation de l'investissement sera financièrement rentable pour le propriétaire, en supposant des conditions qui ne soient pas anormalement adverses) ;

b) doivent être compatibles avec les contraintes imposées au prêteur par sa structure de capital, y compris la structure de ses échéances dues.

4. Les obligations du service de la dette

a) doivent tenir compte de la probabilité d'événements adverses ;

b) doivent être fonction du cash-flow non engagé, c'est-à-dire du montant des fonds encore disponibles après financement des coûts de production, du fonds de roulement et des autres dépenses exigées par une croissance normale, des besoins de consommation, du service des autres dettes et d'autres utilisations de fonds que l'emprunteur considère ou devrait raisonnablement considérer comme plus importantes que le service du prêt envisagé ;

c) doivent être compatibles, pour ce qui est du calendrier et des montants, avec l'évolution du cash-flow non engagé produit par l'entreprise financée ou à la disposition de l'emprunteur ;

d) ne doivent pas entraîner de réduction brutale du cash-flow non engagé de l'emprunteur, après paiement du service de la dette, d'une année ou d'une saison à l'autre ; une telle réduction impliquerait une baisse de son niveau de consommation, d'investissement ou d'épargne ;

e) ne doivent pas nécessairement être égales d'une période à l'autre (cf 4.c ci-dessus) ni pour autant impliquer le paiement d'un "ballon", c'est-à-dire d'une annuité finale importante, sans rapport avec le montant des échéances immédiatement précédentes (à moins qu'un refinancement ne soit assuré) ;

f) ne doivent pas, dans des conditions normales, c'est-à-dire compte tenu des événements adverses auxquels on peut s'attendre, absorber une telle proportion des liquidités de l'emprunteur que sa volonté d'assurer le succès de l'investissement en soit effectivement amoindrie.

5. Les mécanismes de remboursement ou de recouvrement doivent être efficaces, c'est-à-dire :

a) assurer le recouvrement du prêt,

b) ne pas entraîner de trop grandes difficultés administratives pour le prêteur, l'emprunteur ou tout autre partie effectuant les versements au nom de l'emprunteur,

c) prévoir les mesures à prendre en cas d'événements plus graves que prévu, à long terme aussi bien qu'à court terme.

6. Les garanties ou nantissements exigés :

a) doivent diminuer le risque du prêteur ;

b) doivent limiter la possibilité pour l'emprunteur de contracter d'autres emprunts lorsque ces obligations supplémentaires risqueraient de gêner le remboursement du prêt pour lequel une garantie est exigée, mais non lorsque de tels crédits renforceraient la position du prêteur garanti ou n'auraient sur elle aucune influence ;

c) doivent être administrables, c'est-à-dire

i) que leur utilisation doit être économique (cf 1a) ci-dessus)
ii) qu'ils doivent permettre le remboursement en cas de défaut de paiement ;

d) ne sont pas une panacée et peuvent ne pas toujours être dans l'intérêt du prêteur.

7. L'analyse de la proposition et de la situation de l'emprunteur à laquelle procède le prêteur doit :

a) porter sur toute l'entreprise ou sur l'ensemble de sa situation financière, sauf lorsque cette situation ou cette entreprise n'ont aucune influence réelle sur :

i) l'utilisation des investissements financés par le prêt ou
ii) la probabilité d'obtenir à temps le remboursement des montants venant à échéance ;

b) comprendre un examen des situations adverses auxquelles on peut raisonnablement s'attendre pendant la durée de vie du prêt ; celles-ci dépendent du genre d'entreprise et d'emprunteur et des caractéristiques naturelles ou humaines de l'environnement ; en matière d'agriculture ou d'agro-industries, dans les pays en développement, on inclut souvent parmi ces situations les facteurs suivants :

i) les éléments naturels (sécheresse, inondations, incendies, prédateurs, décès de l'emprunteur, mortalité du bétail, etc.)
ii) les éléments institutionnels (possibilité pour les fournisseurs d'obtenir à temps le matériel nécessaire, capacité du système de commercialisation à absorber la production et à rester

suffisamment solvable pour respecter ses obligations en temps voulu, changements de prix, vol, intervention de l'Etat, etc.)

iii) la capacité de gestion de l'emprunteur par rapport aux techniques et aux activités financées par le crédit ;

iv) les éléments personnels (expérience en matière d'emprunt, santé, attitudes, manière de considérer les obligations sociales et familiales, statut ou vulnérabilité politique, etc.)

c) faire en sorte que les conditions de remboursement et le respect des obligations du service de la dette pendant la durée de vie du prêt, y compris les périodes d'adversité auxquelles on peut raisonnablement s'attendre, n'entraînent pas la nécessité

i) pour un individu, de sacrifier le niveau de vie habituel ou minimum de sa famille (c'est-à-dire, par exemple, le niveau de subsistance auquel s'ajoutent les autres dépenses considérées par l'emprunteur comme étant plus importantes que ses obligations de service de la dette

ii) pour une société, de puiser dans les liquidités dont elle a besoin pour maintenir ou retrouver un niveau normal ou un taux raisonnable d'expansion de ses opérations ;

d) comprendre une évaluation de l'attitude et des intentions de l'emprunteur en ce qui concerne le respect de ses obligations de remboursement.

8. Les critères d'octroi du crédit et les procédures appliquées par le prêteur doivent être de nature à :

a) faciliter une administration efficace des crédits ;

b) correspondre aux objectifs institutionnels à long terme, tels que la survie et l'expansion de l'institution de prêt ;

c) ne pas soumettre le prêteur à une influence politique susceptible de l'emporter sur les critères financiers rationnels ;

d) laisser à l'emprunteur une part suffisante des bénéfices qu'il retire de l'investissement financé pour qu'il demeure motivé à l'égard de l'investissement ;

e) correspondre aux aspirations réalistes de l'emprunteur ;

f) encourager l'instauration de relations d'affaires qui soient profitables à la fois pour l'emprunteur et pour le prêteur.

CHAPITRE 12 : Suivi

Pour assurer la réussite du programme de crédit, un contact régulier et continu doit être maintenu entre les bénéficiaires et le personnel du pr gramme.

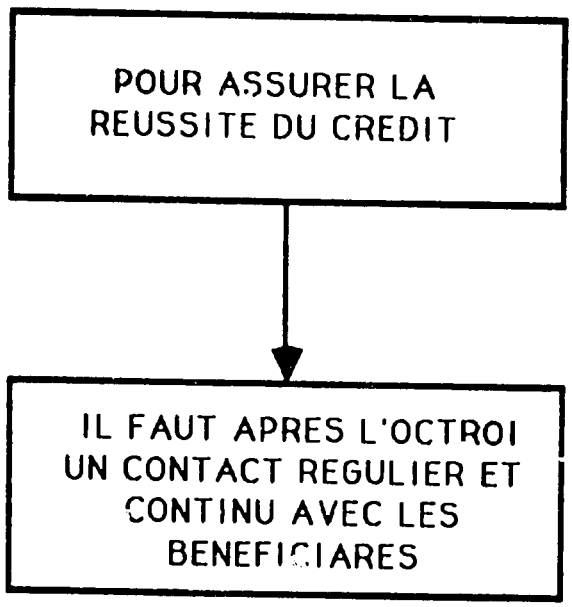
Les relations avec le bénéficiaire après le prêt est appelé "**Suivi**". Les objectifs du suivi sont :

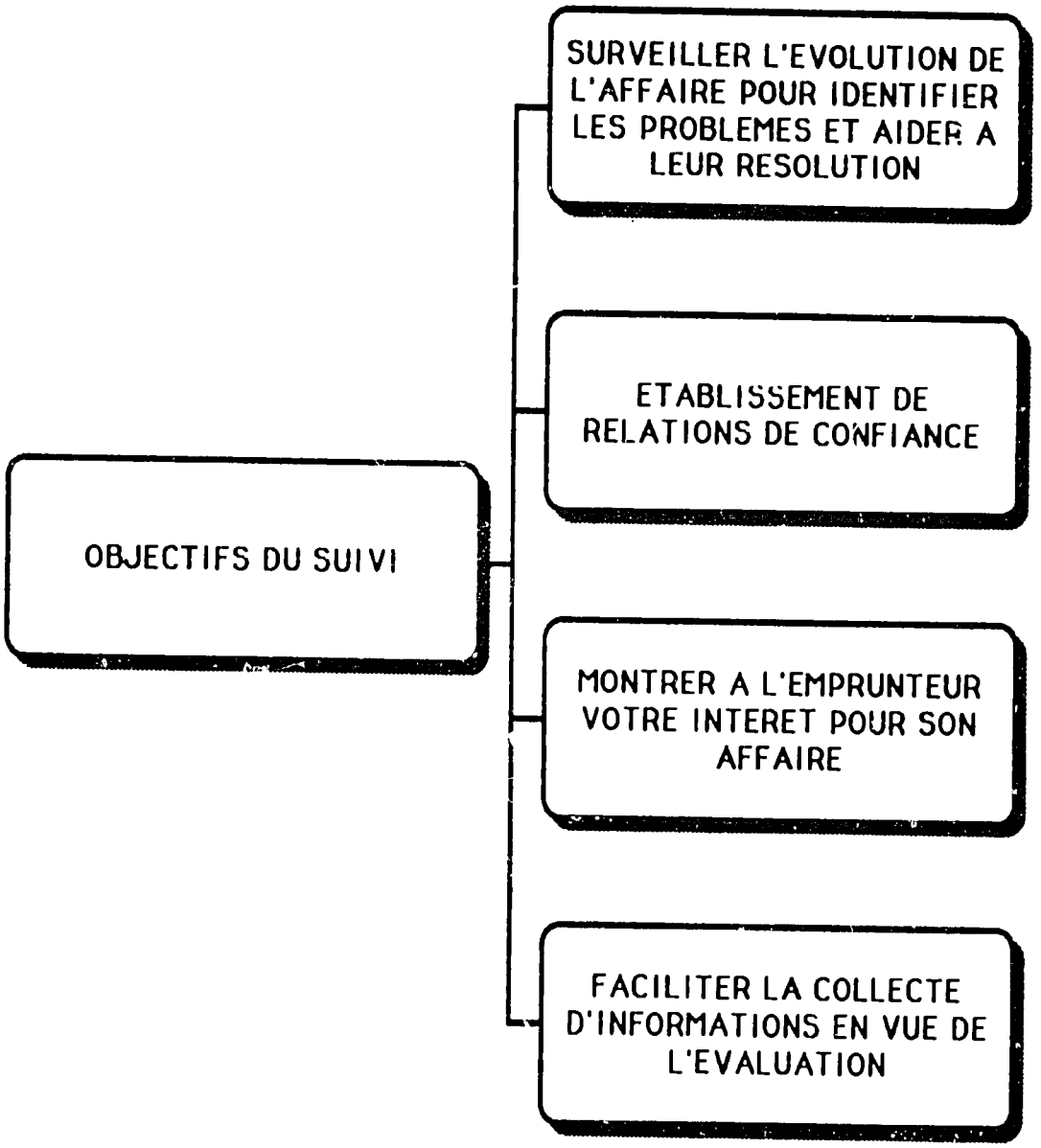
- surveiller l'évolution des bénéficiaires dans la réalisation de leur projet, identifier les problèmes qui peuvent empêcher les remboursements et aider ces derniers à résoudre ces problèmes ;

- entretenir à long terme des relations de confiance et de respect réciproques entre le prêteur et l'emprunteur ;

- rassurer l'emprunteur que le prêteur est sincèrement intéressé par son entreprise ;

- faciliter la collecte des informations sur lesquelles se basera l'évaluation des objectifs de réalisation d'un programme de crédit.


POUR ASSURER LA
REUSSITE DU CREDIT
IL FAUT APRES L'OCTROI
UN CONTACT REGULIER ET
CONTINU AVEC LES
BENEFICIARES


OBJECTIFS DU SUIVI
SURVEILLER L'EVOLUTION DE L'AFFAIRE POUR IDENTIFIER LES PROBLEMES ET AIDER A LEUR RESOLUTION
ETABLISSEMENT DE RELATIONS DE CONFIANCE
MONTRER A L'EMPRUNTEUR VOTRE INTERET POUR SON AFFAIRE
FACILITER LA COLLECTE D'INFORMATIONS EN VUE DE L'EVALUATION

Friday

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Cesag

SEMINAIRE

LA GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL

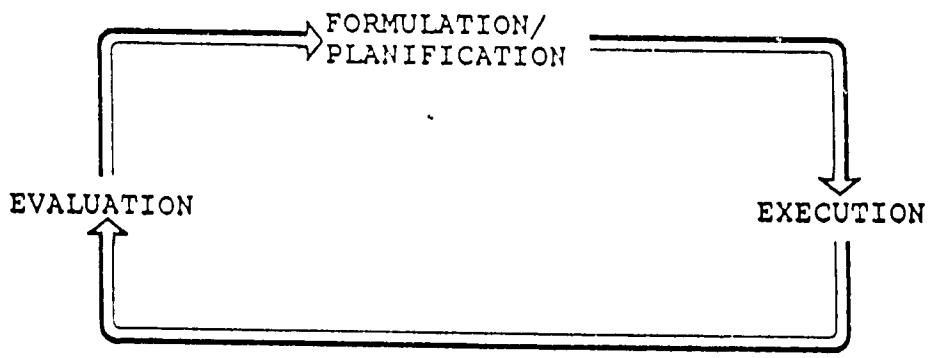
EVALUATION DES PROJETS DE CREDITS

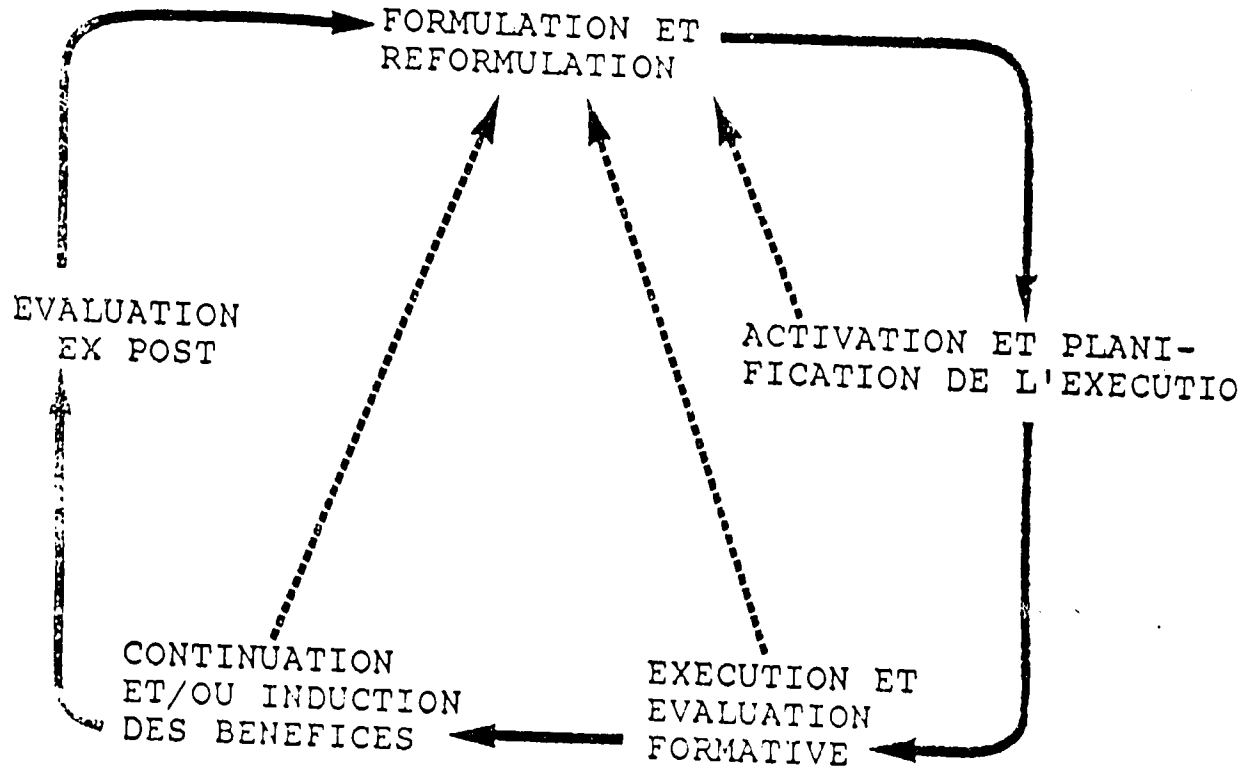
DIRECTIONDE LA CONSULTATION ET
DE LA CREATION D'ENTREPRISES

Préparé par
- Roger KOUESSI Consultant
  Formateur en PME au CESAG
- Wendy S. WEIDNER Associate
  RRNA, Washington

Juin 1989

BD DU GENERAL DE GAULLE • MALICK SY DAKAR
Adresse Postale B.P. 3802 DAKAR ☎ (221) 22 80 22 Telex 21423 SG


FORMULATION/
PLANIFICATION
EXECUTION
EVALUATION



Code: action directe ———

rétro-contrôle ..... ("feedback")

LES HUIT ETAPES DE LA PLANIFICATION ET LA GESTION DE L'EXECUTION

ETAPES DE GESTION	OUTILS & TECHNIQUES
1. Constituer l'équipe d'exécution	- Le travail en équipe
2. Clarifier les objectifs, les extrants, etc. du projet	- L'arbre d'objectif - Le Cadre Logique - Les indicateurs de progrès
3. Identifier et classer les activités, établir les procédures de routine	- La ventilation des activités
4. Préparer un échéancier détaillé	- Le réseau de perforr - Le graphique de Gant
5. Affecter les responsabilités du projet	- Le graphique de res bilités
6. Développer le système d'information du projet et établir les mécanismes de rétroaction	- Les indicateurs de - L'interview - Le questionnaire - Le système de contr
7. Anticiper les problèmes probables et développer des alternatives	- Le Cadre Logique - Le réseau de perfor - Le graphique de Gar - La reconnaissance d vironnement
8. Utiliser les outils d'adaptation aux changements, répeter les étapes.	- Le système de cont - La reconnaissance d vironnement.

OUTLINE FOR EVALUATION SESSION*

1. DEFINITION OF TERMS

A. Evaluation

Evaluations tend to take place in the middle of a project or at the end to assess the project's overall success. Often continued funding rests on the evaluation's outcome.

B. Monitoring

Monitoring occurs continually throughout the project and assesses specific project inputs and their efficacy.

C. Goal

The larger, overarching end to which project accomplishments are expected to contribute. They can be expressed in numbers, but are more often expressed in quality of life terms.

D. Objectives

The more specific outcomes to be achieved as a result of project activities, most useful when expressed in measurable terms.

E. Indicators

Key pieces of information which, when studied over time, point to some changes in peoples' lives.

F. Tools

Methods used to gather information as indicators.

G. Information Gathering

The process of accumulating quantitative and qualitative material to answer key questions -- data collection.

2. WHY EVALUATE AND MONITOR A PROJECT?

A. Required by headquarters or donors

B. Internal assessment to gauge project success and progress.

C. Allows a project to change or adjust certain inputs, such as TA or training, to make them more efficient for the project

3. THREE TYPES OF EVALUATION

A. Baseline surveys

B. External evaluation -- by the donor agency

C. Internal evaluations -- monitoring measures of progress

4. EVALUATION METHODOLOGY

A. What type of information do you need?

1. What is the goal of your project?
2. What are its fundamental objectives?
3. With whom do you work (individuals or groups) and why did you choose them?
4. What type of services (e.g., TA or training) do you provide?
5. What are the principal issues you with to address with your project:
   - o improved standard of living
   - o increased income
   - o increased community participation

B. Choosing indicators

1. Economic: improved standard of living, self-sufficiency of enterprises, increased levels of employment, increased access of beneficiaries to services or technical assistance

2. Social: increased self-confidence, increased feeling of control over one's destiny

3. Institutional: efficacy of different project components -- training, management, credit, TA, etc.

5. USING INDICATORS

Economic

Indicators	Tool
a. Profitability	Interview clients, use profit-and-loss statements
b. Improved management	Is the client keeping books? Is he/she applying management tools such as cost reduction, saving for expansion, or diversification? Use scales to assess the frequency and quality of the clients record keeping.
c. Improved location or equipment	Use interviews to list improved equipment since joining project. Use simplified balance sheet.
d. Change in product or quality: diversification	Use interviews to see if sales of client's product have increased or if he/she has added new products.
e. Changed source of credit	Discuss the various credit sources previously used by the client. Assess how these sources differ from one another and if the interest rates are more acceptable. In addition, assess how the change in interest rates affected production.
f. Changes in suppliers	Use interview to find if client is now using a larger supplier.
g. Dependency on project	With client, list the types of assistance he/she has received from the project. If the project is ongoing, ask him/her to estimate how much assistance he/she will need in the future. Monitor this assistance and assess whether or not the client is becoming more self-sufficient.

h.	Increased income for the community	Interview clients and ask what portion of their sales are to people from other communities. Calculate how much money was brought in from the outside due to new business. Also calculate how much goes back out to suppliers in other communities. Figure out the reduction of financial leakages from the community due to the drop of sales of products from the outside in favor of local goods.
i.	Increased employment	Interview clients to see how many family members are working in the business and how often (full or part time). Ask how many new hires there have been.
j.	Consumer benefits	Have prices increased? How has this affected the community? Have certain businesses closed due to competition? Why? Interview members of community to find their opinion. Calculate price changes.
k.	Linkages with other businesses	Do businesses work together to purchase raw materials? Do they refer business to one another? Have they assisted other businesses in starting-up or improving their management?
l.	Availability of goods and services	Interview business owners or community leaders to see if they've noticed increases in the variety of goods or services available and make a list. Use a community demand analysis to monitor new businesses and services.
m.	Ecological effects	Assess the effect of businesses on the environment on a scale from -5 (those causing problems) to a +5 (those recycling wastes and improving environment).

Social Indicators

Indicators	Tools
a. Change in individual attitudes, skills, and ways of working with others	Interview and observe clients. Are they more aware of problems they have and are they aware of solutions? Do they have new skills? Are they more willing to go to banks for assistance? Do they have an account? Repeat these interviews semi-annually.
b. Changes in role relations within society	Conduct "before" and "after" interviews focusing on what clients view as their "proper" role within society in relation to their work and analyze how this changes over time.
c. New opportunities	Observe changes in client lifestyle or habits such as sending children to school, more access to health care, taking part in community activities such as nutrition services, community beautification, etc. Work with clients to identify new opportunities they've taken up.
d. Wider distribution of benefits	Interview clients to see if they feel some project participants are getting more than others. Does project benefit the whole family or just the owner of the enterprise? Is risk equally shared? Are all project members getting equal access to leadership roles?
e. Social Costs	Do clients feel their problems have increased or decreased during project duration? Has their diet changed? Do business owners stay away from children for extended periods? Are their working conditions healthy? Are the rich getting richer and the poor poorer?

Institutional Indicators

Indicator	Tool
a. Program outreach and client selection	Use forms that clients fill out when enrolling in a project and calculate statistics on income, family size, etc. Compare these with other organizations doing similar work.
b. Management of credit program	Analyze accounting system, portfolio quality, collection performance, percent arrears, loans to women vs. men, etc.
c. Effectiveness of technical assistance	Interview both staff and clients. Are staff skills as strong as they should be? Is assistance timely? Does advice improve business? Do staff & clients communicate?
d. Effectiveness of training programs	Is training geared toward the needs of the client? Was the training timely and did clients apply what they learned? Interviews should be held with clients six months after a training session to see if they are using the new techniques.
e. Cost effectiveness	Check agency accounting systems to determine project funds used for salaries, etc. Are their accounting system, credit services, training, and TA self-sufficient? Increases in local sources of funds should be monitored.
f. Project sustainability	Set up your own "stages" for when and how you will disengage from the project. Fore each stage, list the things you will have to achieve in order to complete the stage. Perform annual assessments.
g. Organizational growth and human qualities	How well does the organization deal with problems? Can it think critically about itself? Do staff members feel they are being listened to and understood? Do clients feel confident they can go to the home office with problems?

h.	Political linkages and policy change	Is your organization well respected? Are you able to influence policy through the success and expansion for your project? Have you developed models that can be duplicated? Interview staff of other PVOs and governments to find answers.

6. MANAGING YOUR MONITORING AND EVALUATION PLAN

a. Key questions you should ask when developing a management plan include:

- o Who will be in charge of monitoring?
- o Which information will be collected weekly, monthly or yearly?
- o Who will analyze the information?
- o How will you use the information for the benefit of the project?

b. Plan a retreat at least once a year to discuss the findings and to develop a plan that will deal with any problems within the project. How can you readjust your project to better address the needs of your clients? How can you avoid crises by changing certain aspects of your methodology? Other important issues you should examine include:

- o Are you asking the right questions?
- o Does your staff have the time to monitor its own project?
- o Have you chosen the right indicators?
- o Have you chosen adequate tools through which to gather information?
- o Will your information give you an idea of how your project is doing (its impact) or what your strengths and weaknesses are (monitoring)?

7. APPLYING YOUR INFORMATION

A. Measuring progress -- the need to compare information

- o Use baseline survey information
- o Compare the status of your clients with that of non-participants

B. Compare you findings with the objectives and goals of your project. Are you successfully meeting these objectives or should they be modified so they are more manageable? What can you do to modify your project to achieve your goals and objectives more successfully?

- What have you accomplished?
- What needs attention?
- What actions should you take?

* Much of this material was taken from *Monitoring and Evaluating Small Business Project: A Step by Step Guide For Private Development Organizations*, Shirley Buzzard and Elaine Edgcomb, Editors, PACT, 1987.

APPENDIX D

SEMINAIRE

"GESTION DU CREDIT EN MILIEU RURAL".

-=-=-=-=-=-=-=-=-=-

LISTE DES PARTICIPANTS RETENUS

-=-=-=-=-=-=-=-

NOM		INSTITUTION
BA	BABA	ASRADEC
BA	MAMADOU LAMINE	GADEC
BADJI	CHEIKHOU	DAHW
CISSE	IBRAHIMA	NCNW
DIA	ABOU BAKRY	PADEC
DIAGNE	ASSANE	CCF
DIOP	DOUDOU	PLAN INTERNATIONAL
DIOUF	OUSMANE	CIEPAC
DIATTA	ALIOUNE	ABACED
FALL	MANE	FSCV
FAYE	ALIOUNE	OFADEC
KA	SOPHIE	FDEA
KANE MOMAR	TALLA	ASAFIN
LO	MOUSSA	DEV SOL
MANE SOPHIE	ANNE	FDEA
MBAYE	MOUSSA	MFR
MBAYE	MAKHONA	CWS
NDIAYE	ABDOULAYE	CRS
NDIAYE	SOGUI	ABACED
NDIAYE	YAYA	AJED
NIANG	MAMADOU	CRS
NIANG	LAMINE	USE
SALL	IBRAHIMA	FAFD
SARR	LAMINE	AJUPENS
SOW	CHRISTIAN	WV
TAVARES	DA SOUZA	AFRICARE
TOURE	MAMADOU	IARA

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? PABEC

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
assistance au monde rural pour le développement

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
Nous ne faisons pas de distinction pour nos prêts (collectif)

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (~~industrie~~, agriculture, etc...) ? Agriculture . élevage

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?
Problème de marché pour les 2 sexes

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?
Par des contacts avec certains organismes et l'organisation des producteurs

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?
10% maxi (groupements mixtes)

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?
40 personnes. groupement

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?
Collectif

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? [illegible]

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme? [illegible]

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes? [illegible]

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes? [illegible]

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux hommes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui re votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est proprietaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

1. Islamic African Relief Agency (IARA)

2. objectif : - augmentation revenus des bénéficiaires
- amélioration des conditions de vie des bénéf.
- amélioration de leur niveau de formation etc...

but : secourir et assister les populations les plus défavorisées

3. Nos prêts sont faits à des gpts mixtes. Il n'y a pas dans nos différents programmes actuels de distinction entre les hommes et les femmes. ~~[illegible]~~ Seule la qualité de membre du gpt est prise en compte.

4. Pour l'instant l'ensemble du portefeuille de crédit est destiné à l'agriculture. Et ce n'est pas nous qui faisons le crédit ; nous servons d'intermédiaire à l'USAID qui fait le crédit.

5. gestion (amortissement, remboursement des crédits, épargne) Ces difficultés et plus grandes quand il s'agit des hommes, du fait essentiellement qu'ils ont acquis de mauvaises habitudes avec les dons, subventions et surtout les crédits épongés en cas de problèmes.

6. Nous utilisons la formation et le suivi pour essentiellement juguler ces difficultés. A ce titre beaucoup de visites sur le terrain sont indispensables.

7. Taux presque nul car c'est le groupement qui s'occupe de la collecte des remboursements pour nous les reverser, car ~~[illegible]~~ c'est le groupement qui s'engage pour lui même ou ses membres.

8. Les groupements villageois que nous encadrons ont aux environs de 50 membres. (hommes et femmes)

210'

ARIES / CESAG

Atelier sur la gestion de Crédit

Informations Personnelles sur les Participants.

1 = Organisme = Maisons Familiales Rurales

2 - Buts et Objectifs.
- Formation globale du milieu à travers celle des jeunes
- Soutien de la formation avec Activités de développement.
- Développement Communautaire -
- Amélioration Conditions de vie -

3 - Pourcentage prêts : 30 à 40% aux femmes et 60 à 70% aux hommes.

4 - Les prêts sont répartis dans les ≠ secteurs : Agriculture - Elevage -

5 - Difficultés :
- Ecoulement produits
- Problème d'eau de puits et forage (qualité dans certaines régions) -
- Remboursement -

Les difficultés sont les mêmes aussi bien chez les hommes que chez les femmes -

6 - Elles ont été surmontées (les difficultés) en mettant l'accent sur la formation des Encadreurs et des Organisations villageoises en :
- Etude de faisabilité.
- Elaborat° technique de projet.
- Marketing
- Gestion
- Technique de production -

7 - Retard des remboursements.
Il y en a pour les anciens projets et cela est dû aux difficultés citées plus haut.
→ Même phénomène aussi bien chez les hommes que chez les femmes.

8 - Les M.F.R. interviennent dans ~~les~~ toutes les régions Nord à Dakar.
Il existe 27 centres mixtes Hommes et Femmes et chaque centre a au moins 2 à 3 projets financés.
Plus de 3000 personnes sont intéressées par les projets.

9 - Le pourcentage d'hommes est supérieur à celui des femmes.

10 - Indications pour bénéfices :

- Financement d'autres projets.
- Extension des actions dans la zone.
- Auto-financement
- Réalisation d'actions sociales, etc --

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

Feuille ci-contre

ADIES/CESAG.

EXPORTATIONS

1 - CESAGED [illegible] de la [illegible] l'Emploi [illegible]

2 - Nos [illegible] et [illegible] des cours [illegible] la formation [illegible] autres pays

3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9.

Nous nous sommes [illegible] et [illegible] expérimenté [illegible] expérience acquise en matière de crédit.

Nous nous tendons vers un programme de crédit car les bachelier n'étaient [illegible] de vous [illegible] qui permettrait [illegible] du niveau financier [illegible].

10 - Il y a trois (3) [illegible]

- [illegible] et [illegible] banque [illegible] TPS [illegible]
- [illegible] à l'APEC [illegible] participer [illegible] STELLUCA
- [illegible] recommandé [illegible] vous [illegible] [illegible]

Best [illegible]

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? AJUPENS

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
AMELIORER LES STRATEGIES de survie au REN du SOL (conduite jusqu'à ...)
PROBLEMATIQUE REGIONALE du développement

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
Pas encore d'interventions, mais REFLEXION dans la SEMO

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?
A la RATIONALISATION de leur conduite d'ENTREPRISE

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?
Formation en GESTION & accompagnement

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?
actes spécifiquement féminins & masculines.

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?
Nos micros entreprises fonctionnent avec des contraintes de marché.

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? Association Sénégalaise de Recherche et de l'assistance au Développement ASRADE

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
Recherche sur le pb développ commun et aussi au projet de développ

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
objectif – 1/3 hommes, 2/3 femmes en casamance, 50% H, 50% F ds la Région de Fleuve.

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?
Obtention du financement/gérer Plus difficile pour les femmes

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?
Financer principalement le projet voulus par les femmes, et dont elles assurent l'exécution – Mettre à nd/ Dessiccation à ciel, Artisanat et commerce maraîcher et fruitier et fonctionnement de groupes

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?
des groupements de 10 à 15 personnes

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?
du stade initial de départ, à maintenant et l'organisation des groupements

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux hommes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui [illegible] votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

1- Federation des Associations du Fouta pour le Developpement (F.A.F.D)

2- <u>buts et objectifs</u>

(a)- Education - Formation

- Formation en gestion
  - élaboration de projets
  - gestion de projets
  - Planification
- Formation en Maintenance Mécanique
  - + <u>Gestion et reparations</u>
    - Motopompes
    - Décortiqueuses à riz
    - Moulins à mil
- <u>Formation Feminine</u>
  - couture, teinture
  - hygiene
  - etc.
- <u>Formation en Alphabetisation</u>
  - Formation des formateurs et formatrices, personnes relais au niveau des villages chargées de la démultiplication.

+ Seminaires : sur l'épargne et le crédit - organisation et gestion des pharmacies villageois

+ Voyages d'etudes des paysans de nos groupements dans les autres groupements existants au Sénégal et ailleurs (Burkina par exemple)

(b) <u>Appuis aux projets</u>

- recherche de financement pour les groupements de nos villages

(c) souci pour la complementarité des actions de developpement dans la zone -

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? Christian Children's Fund, Inc.

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
- Assistance aux enfants, leurs familles et leurs communautés en vue d'une autosuffisance à terme.

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux hommes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

NB. Nous n'avons pas de programme de crédit en tant que O.N.G. mais les projets affiliés à notre organisation peuvent et vont faire du crédit pour aider les parents des enfants proposés à notre système de parrainage à améliorer leurs ~~sources de~~ revenus, voire à créer une source de revenus.

Les secteurs seront définis par les comités des parents et toucheront certainement l'artisanat, les P.M.E. et les activités agricoles au sens large - pour des individus ou des groupes pour autant qu'ils soient éligibles, c-a-d. parents des enfants proposés au parrainage qui sont la base du système de financement.

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? NCNW.

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
Promotion socio-économique de la femme dans son contexte familial.

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
LE PROJET N'EST PAS ENCORE OPERATIONNEL

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reç votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

LE PROJET N'EST PAS ENCORE OPERATIONNEL

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reç votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

Réponses

1°) CRS

2°) Aider les plus démunis par :
- surtout le biais de projets de développement
- Secours d'urgence

3°) 70% hommes ok au fait qu'il y a plus d'hommes que de femmes qui mènent ces projets.

4°) Crédit de majorité des prêts c'est pour l'agriculture ou des activités annexes. Plus de 100 millions de prêt.

5°) Les difficultés des petites entreprenantes sont : - accès au crédit
- Formation
- Législation inappropriée

La différence pour les femmes est qu'elles ont moins d'opportunité

6) Formation, Crédit

7) Facile tenue de ce fait que nous avons présents quand l'argent est disponible. Le plus proche des cas

8) 3 employés ; grandement bénéfique

9) 10 %

10) Formation en gestion des bénéficiaires
Rentabiliser conditions et profits des bénéficiaires pour leur entreprise.
Accessibilité de ces données aux premières
Nécessité dans des villages.
Autofinancement à l'intérieur

Best Available Document

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? Une ONG allemande d'aide aux lépreux

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme? la reinsertion des malades et la création de projets agricoles dans quels bénéficient modérément

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Selon la demande des bénéficiaires et la répartition est faite par un comité de gestion du village
Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes? L'accès au crédit au niveau des banques. Elle sont general pour les deux.

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés? C'est au comité de répartir le crédit

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? F.D.E.A.

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
aider les femmes à trouver une activité lucrative.

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, ~~et quel pourcentage aux hommes~~? Quel est le montant moyen des prêts ~~versés aux homes~~ et de ceux versés aux femmes? 100% très variable

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ? pas de priorité de secteur.

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles ~~sont pour les hommes~~? de gestion

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés? encadrement et formation

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes? nul.

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés? très variable. de l'entreprise individuelle aux groupements (actuellement le plus large à 45 membres)

9. Quel pourcentage de femmes, par ~~rapport aux~~ hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

montrer que les femmes sont capables de mener à bien leur entreprises et d'assurer leur pérennité sans avoir tout le temps recours à l'assistance.

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? FDEA

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
- promouvoir le niveau de vie des femmes.

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
Pourcentage des prêts versés aux femmes = 100%

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?
Pour le moment nous finançons de petits projets : - boutique
- magasin de Tissu

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?
- élaboration projet - gestion de leurs projets, de commercialisation

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?
- Formation en élaboration de projets en gestion, en Marketing.

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?
Le taux de remboursement des femmes : 5

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés? 20 personnes.

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?
Les propriétaires de nos projets sont des femmes

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

Pour refinancer d'autres projets -

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

(2) Promouvoir le développement des populations en leur assurant de jouissance / autonomie à travers les activités suivantes :

+ Hydraulique / Hygiène
+ Agriculture
+ Élevage
+ Pêche
+ Activités et promotion de la femme
+ Hygiène et santé
+ éducation et formation

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? La DAHIX (Association Allemande d'Aide aux Lépreux)

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme? Eradication de la lèpre et insertion des Lépreux ~~Lépreux~~.

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
1,92% 18.000.000 hommes, 18 0000 F ou femmes

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ? 25 000.000 F { Agricul - 10 540 000 / Artisanat : 7 000.000 (1)

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes? La concurrence et savoir dissocier CA et bénéfice (hommes et femmes)

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés? La formation et le contrôle.

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?
26% et dont 9% chez les femmes.

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?
—

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?
—

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme? ~~A la~~ Les bénéfices servent aux bénéficiaires

(1) Elevage : 6 500.000

345

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux hommes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui re votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

1. AFRICARE

2. but : Amélioration de la qualité de la vie en milieu rural

objectifs = Faire progresser de façon sensible tous les aspects du développement rural (nutrition-santé, hydraulique rurale, alphabétisation-formation, allégement des tâches, revenus monétaires, environnement.)

3. 41%

100 000 Frs / homme

80 000 Frs / femme

4. 100% agriculture et élevage

5. —

6. —

7. —

8. —

9. —

10 —

} organisation villageoise pas entreprise.

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? - A. J. I. D.

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

(5) - Le financement - la gestion et le marché -
- ces difficultés varient en fonction des hommes et des femmes.

(6). L'appui - la formation - et la connaissance du milieu.

(8) 1 à 2 personnes -

(10) - La rentabilité - la viabilité - la connaissance des cibles de besoins et du marché -
- La viabilité -

-12

1 - Cités ouvrières, maisons individuelles et coopératives.

2 - Aménagement urbain, assainissement, [illegible]
[illegible]

3 - Aménagement des bassins versants, barrages, [illegible]
[illegible] équipement en [illegible].

4 - La Subvention électrique en Secteur de l'agriculture.

5 - Modalités de bénéfice du crédit, [illegible]
[illegible] par les leaders du secteur.
Les demandes des bénéficiaires du crédit que c'est le produit
[illegible] le client, avec une facilité d'obtention du
crédit. Mais les crédits sont remboursés.

6 - Mais on ne peut pas encore dépenser dans ce
domaine.

7 - 6, 7, 8, 9 le même dépensé.

Bank Hospitalia Damaged

1- ASAFIN

2- * Promouvoir la Qualification Professionnelle des Jeunes issus de la deperdition scolaire pour faciliter leur insertion dans la vie active

* Appuyer des initiatives de developpement ameliorant les conditions de vie des Populations surtout des Jeunes.

3/4 Notre experience en credit est toute neuve c'est une experience pilote qui s'adresse à 4 micro-entreprises appartenants à des jeunes gens

5- Les Marches pour leur Production.

6- Recherche de marchés - favoriser les contacts des entrepreneurs avec des Clients Potentels.

7- 50 %

8 — 4 à 5 employés par entreprise

9 — —

10 — Insertion des Jeunes. Le Developpement de leur esprit d'entreprise. Ils influencent aussi ceux qui sont en formation dans notre Centre de Formation.

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous?

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?

5. A quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

Tournez la page, S.V.P.

1). WORLD RELIEF International.

2) Trois types d'intervention: A. Secours d'urgence en cas de désastre naturel ou provoqué par l'homme: avec de l'aide alimentaire, des vêtements, des abris et des médicaments. B. Développement: pour aider l'Homme à recouvrer sa dignité perdue, par le financement d'activités qui permettent de se suffire à soi-même ou de s'épanouir: petits projets de maraîchage, de culture attelée, banques de céréales, unités de tissage, savonnerie, élevage; sous forme de subvention partielle et de crédit. Par la suite, il s'est avéré nécessaire d'assurer des sessions de formation en gestion pour combattre le laxisme traditionnel et transférer aussi certaines connaissances et technologies/techniques qui n'étaient pas maîtriser en milieu rural. D'où un suivi étroit de l'exécution de projet pour maximiser les chances de succès des opérations. Ce qui a conduit à la création d'un centre de formation (gestion du milieu paysan). Aux projets agricoles se sont greffées des activités d'approvisionnement en eau: hydraulique villageoise (puits, forages et retenues d'eau). La formation s'est étendue à l'alphabétisation pour permettre aux paysans de consigner sur papier les connaissances acquises et pouvoir s'y référer en cas de besoin et aussi de pouvoir tenir des registres. C. Programme des réfugiés: au-delà du secours d'urgence et de réhabilitation, on aide des personnes à retrouver un cadre de vie amélioré de leur choix, quand elles ~~font face~~ se retrouvent dans un environnement/climat qui menace dangereusement leur survie.

Au Sénégal, nous nous sommes limités dans des programmes d'équipement (matériels de maraîchage, forages, moulins, élevage) dans les conditions ci-dessus citées, ainsi que dans un programme d'alphabétisation.

ARIES / CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Informations personnelles sur les participants.

1 - Developpement Solidaire "DEVSOL"

2 - Rendre les populations autonomes pour les plans :
- technique.
- financier.
- gestion dans tous les domaines.

3 -

4 -

5 -

6 -

7 -

8 -

9 - - 80% de femmes

ARIES/CESAG

ATELIER SUR LA GESTION DE CREDIT

Information personnelle sur les participants

Nous aimerions mieux connaître l'organisme que vous représentez, et l'expérience que vous avez des programmes d'assistance aux petites entreprises. Nous aimerions aussi savoir si la préparation que nous vous apportons convient au genre de programmes dont vous avez la responsabilité. Veuillez répondre du mieux possible aux questions suivantes. Nous avons conscience de ce qu'elles appellent des réponses très spécifiques, mais notre principal intérêt porte sur les types de réponses et les tendances qu'elles indiquent plutôt que sur les chiffres exacts . Merci.

1. Quel organisme représentez-vous? APACEN

2. Quels sont les objectifs et les buts de votre organisme?
Insertion Bachelors - eradication exode rural - auto suffisance alimentaire

3. Quel pourcentage des prêts ou du fonds de prêt est versé aux femmes, et quel pourcentage aux hommes? Quel est le montant moyen des prêts versés aux homes et de ceux versés aux femmes?
Intéressément aux hommes pour le moment

4. Quelle est la constitution du portefeuille de crédit? Quelle est la répartition des prêts par secteur (industrie, agriculture, etc...) ?
Répartit° crédit : CCT et CMT , 30% maraichage, 15% culture hivernales, 15% élevage.

5. Quelles difficultés les petits entrepreneurs doivent-ils faire face au Sénégal? Ces difficultés sont-elles différentes pour les femmes de ce qu'elles sont pour les hommes?
les mêmes difficultés : écoulement - approvisionnement.

6. De quelle manière votre organisme s'efforce-t-il particulièrement de surmonter ces difficultés?
Création d'unités de commercialisation, de moulin, de prêt à CMCAS

7. Quel est le taux de retard des remboursements? Quel est ce taux pour les femmes par rapport aux hommes?
Bien sûr 10 %.

8. Quelle est la taille moyenne de l'entreprise qui reçoit votre assistance, en nombre d'employés?
20

9. Quel pourcentage de femmes, par rapport aux hommes, est propriétaire de ces entreprises?
0 %

10. Quelle indication ou démonstration pouvez-vous fournir des bénéfices résultant de votre programme?

APB - TLI / Mdiaffane

APB - TLI Djacor

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui - parce que je suis mieux armer pour faire un bon programme de crédit. mieux armer

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? La budgétisation, le manuel de procédure, la formation des bénéficiaires.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? demande

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Quelle alternative pour une bonne politique du crédit en afrique - crédit La façon dont ont été menées les séances pour le traitement des demandes de crédit et la sélection du format des bénéficiaires.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui. Cependant le jeu sur la distorsion du message n'était pas à sa place réelle.

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Assez rapide -

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Bon mais pourrait être étalé sur 2 semaines pour faciliter les exercices. Étalé

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 [8] 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 [9] 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 [9] 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 [10]

Installations

1 2 3 4 5 6 7 [8] 9 10

Pour les animateurs, il est souhaitable que ceux qui ont animé les séances de jeudi matin soient

- mieux informés sur l'évolution du séminaire pour ne pas créer une rupture comme cela a été le cas.
- plus aptes à mieux préparer les séances et à mieux les animer afin que les participants n'aient pas le sentiments de n'avoir pas tiré quelque chose de nouveau.

Il est souhaitable d'avoir davantage d'animateurs comme Abou Tall qui ont la faculté de dédramatiser les situations difficiles et qui ont la faculté de les rendre attrayantes. Ce qui est encourageant pour nos participants peu versés dans le monde des finances.

Mais ceci n'exclut pas d'autres animateurs satisfaisants.

- Tous les documents écrits devraient prêts et distribués au fur et à mesure que les séances se déroulent.

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1- oui parceque responsable d'un programme d'education, formation et d'encadrement de groupements villageois et aussi et surtout de la nouvelle orientation des politiques de developpement qui s'appuient sur des ONG c'est à dire l'instauration d'un système de crédit en vue de creer de nouvelles générations d'entrepreneurs.

2- a) Planification des projets de credit
b) organisation et formation du Personnel
c) Formation des bénéficiaires
d) Evaluation
gestion des crises
Mesures de progrès.

3- Aucun.

4- Marketing.
- en matière de recherche de la clientèle selectionnable
- Etude des comportements selon l'environnement (mieux approfondissement)

5- oui très utiles

6- Juste ce qu'il fallait, au regard des contraintes du travail à faire au sein de l'ONG et dont le facteur temps doit être comptabilisé pour arriver à une allocation optimale des ressources disponibles.

7- Ces techniques étant toutes intimement liées, toutes ont été interessantes et efficaces, la présentation étant plus efficace parce que conditionnant toutes les autres

TSVP →

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? oui. m'a permis d'acquérir des connaissances précises, pour la gestion d'un bon programme de crédit en milieu rural.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Elaboration de la Politique de crédit, organisat° & Formation du Personnel. Sélection des clients valables - Détermination des objectifs - + traitement des demandes de crédit.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? non -

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? oui. la détermination des objectifs du programme de crédit -

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? durée courte par rapport à l'importance du thème.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Quelques instructeurs n'ont pas été à la hauteur -

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? En grande partie, oui.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Le rôle des ONG dans la mise en place d'un crédit rural.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? Les aspects trop techniques, trop proches de la comptabilité pure.

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Les liens des structures d'Etat dans la gestion du crédit.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Les échanges d'expériences pratiques.

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?
Trop rapide certains jours.

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?
La présentation.

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Séminaire très intéressant mais peut-être un peu surchargé.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 (5) 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 (9) 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Remarques : La richesse du sujet a certainement donné l'impression de surcharge d'informations constatée certains jours. Il s'avère indispensable de distribuer les documents des sessions afin de s'y retrouver un peu ; la technicité de certains exposés a rendu difficile le dialogue et peu facilité les échanges.

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui parce que toutes les questions relatives au crédit ont été abordées en profondeur.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? le suivi

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? Echange d'expériences sur beaucoup d'opérations qui pas encore financées.

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? - les ≠ types de crises et les solutions.
- les tableaux de bord

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui.

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?
Un peu lent, avec une compte tenu de l'intérêt du sujet

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?
Présentation.

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Disposition de prendre plus tôt pour l'après midi, à cause de nos habitudes

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

250

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Yes pour 2 raisons. 1) approche + Mét. des hgns de crédits. 2) visite sur le terrain enrichissant

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Tous les sujets sont intéressants. L'une Remarque c'est apprendre une certaine Notion

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Les risques de L'ONG qui se engagent dans cette voie. Les Conditions Réels à ce Niveau sont absentes dans le séminaire.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? X

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? X

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Instructif. Mais il faut penser à éclater certaines questions de cette Technique (graphique de GANT ect)

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Organisation du séminaire

Trop à cheval sur le Temps

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui. Parce que je voulais un cadre conceptuel et méthodologique de travail.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Tous, y compris la participation des séminaristes à travers les discussions fort riches.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? Les mêmes thèmes auraient dû être approfondis si le temps l'avait dû l'être? Lesquels? Oui. Le marketing, par exemple.

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Un peu trop rapide. Mais je crois que le séminaire devait être un survol. Approfondir ultérieurement.

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? 1- la présentation: Cadre méthodologique et conceptuel - Discussion et étude de cas: pour l'expérience

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 (9) 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui - Suffisamment d'information sur l'élaboration d'une politique de crédit et surtout sur son exécution.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? a. Préparation du Manuel de procédure b. la question des garanties - c. La détermination des objectifs d'une politique de crédit

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Nos Populations sont elles suffisamment préparées pour une politique de CREDIT ?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Les choses étaient un peu rapides. Il a manqué davantage d'exercices pratiques

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Il aurait pu être plus long, avec beaucoup d'études de cas en atelier

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nous aurions pu davantages discuter du Centre d'info et de doc et prendre des projections pour sa mise en place effective.

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 (5) 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

(1) : dans une certaine mesure oui : ~~notre~~ atelier m'a permis de mieux envisager la question du crédit

(1) procédures d'octroi, sélection clients, suivi, enregistrement, rapports financiers } + intéressants

(3) Formation des bénéficiaires (mise de gestion) } - intéressants

(5) - oui

(6) rythme trop rapide

7) a) L'atelier aurait dû prendre en compte largement les expériences positives et négatives des participants en matière de crédit ; Ainsi par exemple ~~si~~ si l'on avait recueilli les expériences pour les proposer comme études de cas cela aurait été fort intéressant.

b) le programme de l'atelier était trop chargé pour le temps imparti, d'où l'impression quelques fois que les informations étaient définies comme en rafale !

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? En général oui, mais il faudrait augmenter la durée pour que les participants aient le temps de tout voir

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? La garantie et le suivi.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? En réalité aucun.

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Les expériences entre les participants.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Trop. Trop rapide.

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? Etudes de cas particulier

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 (5) 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui - il donne un cadre de travail pour la gestion et la mise en place du crédit rural.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?
les sujets pratiques: garanties, gestion de portefeuille

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?
la formation

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Non; peut être la législation financière.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Quels exercices?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? pour le contenu
Juste ce qu'il fallait, mais c'était long (5 jours)

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Des félicitations aux animateurs
Je pense que des séminaires de ce type sont à encouraged.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Le séminaire était très intéressant à plusieurs égards :

(+) systematiser l'octroi du crédit
(+) permettre les contacts entre CoNoCo.
(+) Suivi de concours.

Je regrette qu'on ait pas parlé des aspects légaux de la mise en place d'une institution de crédit.

On aurait pu profiter aussi en profiter pour parler des actions concrètes que les ONG peuvent prendre pour faciliter l'octroi de crédit aux ruraux (mesures fiscales exceptionnelles par exemple)

26''

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ~~ou pourquoi pas~~? Oui parce que ça m'a permis de mieux connaître et de mieux me connaître et je pense que le résultat sera de mieux servir

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? L'élaboration des politiques de crédit

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? Gestion de crises

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Tous les exercices ont été utiles

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Trop lent des fois

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Aménager mieux l'emploi du temps à l'avenir. Les journées étaient trop longues et ne permettaient pas à ceux qui venaient de l'intérieur de régler parallèlement certains petits problèmes de service.

9. Sur une echelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites — Certains transparents ne sont pas tirés à temps

1 2 3 4 5 6 7 8 (9) 10

Instructeurs : Certains ont été excellents, d'autres moyens

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire — Changé. Emploi du temps chargé, mais le service, l'encadrement et la restauration ont été très bons

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants = Ouverts dans l'ensemble et très disponibles

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations = Peu ou une moyenne

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui car il m'a permis d'augmenter mes connaissances en matière de gestion du crédit, d'envisager des solutions face à la concurrence

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? - Sélection des clients Valables. - le suivi des projets Suite →

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? la gérance

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Je pense que d'une manière générale tous les sujets intéressant la gestion du crédit ont été abordés.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? See following page

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 **9** 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 **10**

questº 8 : Je pense que d'une manière générale l'atelier est bien passé, il était bien organisé – Cependant, j'aurai préféré que les visites sur le terrain soient plus nombreuses. ex : choisir des projets dans 2 régions au moins. Ceci dans le but de mieux nous permettre de nous rendre compte des réalités des projets et des besoins des bénéficiaires de crédits sur un échantillon de population plus large –

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui. Il a permis une approche des problèmes et une meilleure compréhension pour les politiques de crédit en milieu rural

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Préparation d'un manuel de procédures
Sélection des clients valables, suivi - caisse de gestion

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? les visites à Caritas (Fatick) quinzaine (Kaolack) ... (Kaolack) traitement demande de crédit

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? parfois trop lent, il faudrait un cheminement de crédit, évaluation

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? présentation / étude de cas particulier

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Utile, instructif.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 ≤ 8 9 10

quand elles existentiaire

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

certains d'autres instructeurs entre 8 et 10 entre 4 et 6

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Supérieur à 6 ou 7 si l'on ne tient pas compte de l'indisponibilité des documents et bien pour 5 dû à l'exercice jour

Participants

Entre 5 et 6 si l'on en tient compte

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

entre 5 et 8

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

entre 8 et 10.

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui, parce qu'il a touché à tous les aspects de son objet.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Non.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Les exercices ont été utiles

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? On a remarqué que le temps était court lors de certaines séances, et tous ceux qui voulaient intervenir n'ont pu le faire

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? Dans tous les cas, il a été laissé aux gens la possibilité de s'exprimer, ce qui était très important.

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

Entre temps, il nous avait été promis des documents en fin de séminaire, mais réservé de vraiment les recevoir

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

que le programme le permettait, on les aurait lu et posé des questions d'éclaircissement, pour bien maîtriser le contenu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

parce que si on les avait + tôt et

parce qu'à certaines occasions, le message n'a pas été suffisamment clair, précisément dans l'interprétation des tableaux de budget

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

R.A.S

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

contribue à la formation des uns et des autres et ont beaucoup suffisamment disciplinés

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

très bonnes conditions de travail

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Réponses

1/ - Cet atelier a répondu à mes attentes parce que mes objectifs ont été atteints -

2/ - Les sujets qui ont paru plus intéressants sont en fait :
- Détermination des objectifs - Elaboration de la politique de crédit.
- Préparation d'un manuel de procédures
- Délais - Suivi - enregistrement comptables - rapports financiers -
- Traitement des données de crédit - etc
- Norme de progrès - Crise de gestion -

3/ - Néant.

4/ - Le sujet sur le calcul d'intérêt devrait être vu en long et en large

5/ - Les exercices ont été utiles -

6/ - Le rythme de l'atelier a été juste et pourrait être plus lent pour permettre une très bonne compréhension -

7/ - Techniques de préparation plus efficaces : discussion en groupe restreint, étude de cas particuliers, présentation -

8/ Les niveaux de compréhension ne sont pas les mêmes parmi les participants vue qu'il y a en plus de techniciens en la matière, les autres ayant bien qu'ayant de l'expérience ne sont pas à ce niveau technique -

9/ Evaluation

Informations écrites : 6

Instructeurs : 8

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui On a beaucoup appris mais on aurait pu faire mieux (le temps)

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Tous les sujets étaient intéressants.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Trop rapide. Une semaine ne suffisait pas pour traiter tous les aspects de ce problème

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Le temps n'a pas permis de développer tous les problèmes soulevés.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui parce que j'ai eu l'occasion d'échanger la connaissance de un et des autres et ce m'a permis de mieux cerner mes projets

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Tous les sujets me sont utiles

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Très rapide

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? Étude de cas particuliers

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 (10)

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas?

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants?

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? plus ou moins - formation - échange - beaucoup d'info ok mais pas assez.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Les plus intéressants étaient ceux qui ont mis la joute dans le terrain et au capital au sens où elles nous permettaient de découvrir la réalité

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles?

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion ~~en groupe restreint~~, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Cet atelier a répondu à notre attente. Nous avons appris beaucoup de choses à l'échange entre les expériences en cet [illegible]

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Le suivi, le programme de crédit, l'évaluation

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? [illegible] (pas [illegible])

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Oui sur l'évaluation des [illegible] sommaire sur le cadre logique, le plan d'évaluation, [illegible]

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui très utiles [illegible] des ONG [illegible] (CAP), [illegible] d'une ONG [illegible]

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Ce qu'il fallait [illegible]

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers? Discussion en groupe restreint (car timides?)

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Non, [illegible] d'un [illegible] [illegible]

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Plus ou moins. Connaissance du point de vue des autres collègues.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Visite du terrain et aperçu sur l'analyse financière du crédit.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? Discussion et élaboration de mémoire financier pour connaître les préoccupations des bailleurs sur la question

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Oui

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? Meilleure systématisation des thèmes débattus au cours de séances.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 (7) 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? oui dans une certaine mesure . cf feuille 2

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Provisions aux réserves de fonds - Fixation du crédit, variables
Elaboration de la politique de crédit - Hors programme : taux usuraire et législation

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?
Les points la matière dans cette partie suivant au contenu et la pédagogie - cf page 2

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? cf page suivante

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? aussi sur la capacité d'endettement. Tableau en fonct. de Rendement

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?
Trop lent

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?
Présentation d'abord. étude de cas

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? cf page suivante

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Instructeurs

1 2 3 4 (5) 6 7 8 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 (6) 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 (9) 10

(1) La démarche, c'est-à-dire la méthologie d'approche, pour l'élaboration d'un programme de crédit a été conforme à ce que j'attendais du séminaire.
Mais les techniques ont souvent été ou mal préparées ou mal présentées pédagogiquement.
exple : Traitement demande de crédits ...

(2) et préparation d'un manuel des procédures

(3) détours - suivi - recouvrement ... rapports financiers
organisation et Formation du Personnel
Formation bénéficiaires
détermination des objectifs

(4) - Législation sur les baux d'intérêt
- Sociologie du crédit en milieu rural.

8) (4)
Les documents pour chaque thème auraient dû être déjà photocopiés et remis à la fin de la session, avec 3 mn le lendemain pour des compléments d'information sur la base des questions préparées par les participants
Le temps était généralement mal géré
Pour l'avenir, il serait bon de confier les thèmes à des gens qui peuvent communiquer sur la base d'une expérience concrète qu'à ceux qui peuvent parler sur un thème.

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? Oui, précédemment nous conduisions un programme de crédit en ce moment et j'ai pu percevoir des lacunes dans ma formation. Ces lacunes auraient pu être comblées si cette formation avait précédé.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? Elaboration de la politique de crédit, manuel des procédures, traitement des demandes de crédit, cas de saisie. Visites sur les lieux de notre programme.

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants?

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels?

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? Les cas exercices consistant aux échanges d'idées, le jeu assez productif et en tout cas utile.

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait? Les sujets étaient sans doute trop nombreux pour être couverts en une semaine.

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier?

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent" , veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

N'ai pas eu le temps matériel de les lire.

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 8 [9] 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 [8] 9 10

Les transparents auraient dû suivre les exposés

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 [9] 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 [9] 10

ATELIER DE GESTION DE CREDIT

EVALUATION

Veuillez répondre aussi complètement que possible aux questions suivantes. Vos commentaires nous aideront à améliorer la qualité de ces ateliers.

1. Cet atelier a-t-il répondu à votre attente? Pourquoi, ou pourquoi pas? oui. parce qu'il touche à tous les aspects sociaux et économiques des parties engagées dans la pratique du crédit en milieu rural.

2. Lesquels des sujets dont il a été discuté vous ont paru le plus intéressants? l'encadrement, le suivi des projets et l'organisation

3. Lesquels des sujets vous ont paru le moins intéressants? les relations ONG-bailleurs de fonds.

4. Y a-t-il des sujets dont on n'a pas discuté qui auraient dû l'être? Lesquels? celui élargi du contrôle interne de la trésorerie, de la rentabilité pour le suivi quantitif.

5. Avez-vous trouvé utiles les exercices effectués dans cet atelier? Quels exercices, si c'est le cas, ne vous ont pas paru utiles? oui.

6. Que pensez-vous du rythme de l'atelier? Etait-il trop rapide, trop lent, ou juste ce qu'il fallait?

7. Laquelle des techniques de préparation vous a paru la plus efficace: présentation, discussion en groupe restreint, interprétation de rôles, étude de cas particuliers?

8. Avez-vous des commentaires généraux à faire sur l'atelier? quelques à la qualité des instructeurs je pense particulièrement à Mme Coumanda de l'ONG MCBa.

9. Sur une échelle de 1 à 10, 1 signifiant "mauvais" et 10 "excellent", veuillez évaluer ce qui suit :

Informations écrites

1 2 3 4 5 6 7 8 9 (10)

Instructeurs

1 2 3 4 5 6 7 (8) 9 10

Organisation du séminaire

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Participants

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Installations

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10