PN-ABQ-657
86144

OPERATIONAL MANUAL

FOR

Developing a Credit Project for Small Scale Enterprises

Prepared for USAID/Senegal
January 1994

1925 N. LYNN STREET
SUITE 304
ARLINGTON, VIRGINIA 22090

SOCIAL CONSULTANTS INTERNATIONAL, INC.

OFFICE: (703) 527-9801
FAX: (703) 528-5420

A Manual for Developing

a Small Scale Enterprise Credit Project

Prepared for USAID/Senegal
by
Social Consultants International, Inc.
December 1993

Maurice Samaan
Yolanda A. Takesian

Contents

I Introduction 1

II Principal Factors of Success 2

III First Steps in Project Design and Startup 3
Roles of USAID and the Host Country

IV Pitfalls to Avoid 6

V First Steps in Project Implementation 8
Location
Size
Pilot Project

VI Organization Staff and Structure 10
Focus of the Organization
Organization's Structure
The Branch Manger
Upper Management
Staff, Recruitment Training and Promotion
Performance Incentives
Selection of Technical Assistance

VII Management, Finance and Accounting Procedures 17
Administration of Loans
Procedures Manual
Accounting Procedures
Internal Audits
Fund Transfers
Loan Tracking

VIII Lending Practices 20
Loan Application: The Branch Office and The Regional Manager
Loan Approval: Loan Committee
Loan Follow-up
Loan Recovery
Loan Terms and Size

IX Socio-Cultural Considerations 24

Reference Attachment

1 ACEP Regulations and operational manual

Introduction

This manual offers guidance to USAID in its development of credit assistance to small scale enterprises. The recommended approach describes a very successful USAID funded credit program developed in the Community Enterprise and Development program (CED) in Senegal. Describing the principal aspects of the Senegal project allows other missions to capitalize on the experiences gained during its implementation and offers a sense of what can be expected as the project evolves. During the last few months of USAID involvement, the credit project transformed its $6 million in assets and highly skilled staff into a national credit union. 1994 will begin its existence as an independent financial institution. The new institution is called "Alliance de Credit et d'Epargne pour la Production" (ACEP).

During the five years of the project, the loan portfolio was increased more than six fold, from $ 720,000 to $ 5,314,000. The quality of assets also improved with write-offs for credit losses dropping from 11% in the first year to 1% in the fifth year. During the same period, interest revenue grew by 675%, while operating expenses increased by only 150%. This permitted the project to cover its operating costs, provisions for depreciation and credit losses, and realize a profit. Such performance made the project institution an important player in the GOS strategy to promote small scale enterprises.

One indicator of the project's success came in 1991, with a request by the government of Senegal (GOS) to extend these credit activities to politically vulnerable areas of the Country. The GOS offered to finance the entire expansion for a period of 18 months in the amount of $1,700,000, in cash and without substantive involvement in the project. This was an event unprecedented in the history of US assistance to Senegal.

Foreign investors in Senegal's private sector and representatives of other donor organizations have visited ACEP to see a Senegalese-run, private credit institution that works. Its credit agents are technically competent, working on the principle that the success of the individual clients in their loan portfolios will be their own success. Headquarters staff is a lean, highly efficient team of professionals with competence in finance, law, management information systems and banking. The project's clients receive a rare commodity: Working capital at a reasonable cost and concerned follow up on the performance of their enterprise.

This manual will identify the key factors that contributed to the project's success. It also describes the lessons learned during the project's evolution that led to changes in its policies, structure, and lending practices along the way. It reviews several fundamental principles which have remained consistent and strictly enforced since its inception that should be part of the design of future SSE credit programs.

Principal Factors of Success

Principal factors that should be included in the project design to insure the success of the project:

- In the beginning, the project focus should be on credit activities. Initial management should be the responsibility of a donor-selected, expatriate project director. Assuming that the project will live on after donor support, the project should seek to eventually establish an appropriate financial institution that will be managed by host country nationals who would have been working in the project since its inception.

- The Project Director must be given executive powers with no interference or micro-management from USAID or the Host Country Government. The Director must be given the power to sign and veto loans. He should also be permitted to approve expenditures within project budget amounts.

- Targeted businesses to receive credit must be selected from small scale and micro-enterprises unable to secure loans from traditional institutions. The Senegal project management felt that if it had selected more affluent borrowers familiar with the banking system, it would have been more difficult to recover loans due to their tendency to abuse the system.

- Lending policy must be based on character and collateral rather than complicated feasibility studies usually made unreliable by the lack of adequate accounting documents or records. Selection must be based on enterprise owners being engaged full-time in their activities, this eliminates civil servants, politicians, and religious leaders. Thus political problems can be avoided.

- The project must have a follow-up system with its clients through frequent visits by its Branch Managers. This insures the proper use of loan funds and timely repayment.

- The project management must not show favoritism nor yield to political pressure from well-connected applicants. It must strictly adhere to the project's procedures and operational regulations.

- All loans must be unanimously approved by the loan committee. The committee members need not justify the reasons for their decisions. This allows the policy of "when in doubt say no" to work. The vote at the loan committee must be confidential. Reasons for denial should not be offered to applicants to ensure candid and free discussions and decision making within the committee.

- Duties of the branch office must be results-oriented. This will ensure low operating costs, reduce time spent on administrative tasks, and permit modest "no frills" branch offices. The branch operations can be carried out from a simple, one-room office by a single Branch Manager and, occasionally, a trainee. No secretarial, clerical or administrative staff are employed at the branch offices. The Branch Manager is assigned a motorcycle and an appropriate, fixed gas allowance to perform his activities.

- The project must have an effective incentive program. It is proposed that a profit sharing policy for its employees be established. This will, in particular, induce Branch Managers to increase their loan portfolio and encourage their efforts that effect timely repayment of loans.

First Steps in Project Design and Startup

Steps to be taken at the outset of the project to define objectives and outputs include:

- Define Project Objectives. It is crucial that project objectives be very clear. The following objectives, which are suggested, have proved to allow the flexibility in operations, and the attainability of profit potential in providing credit to SSE:

  1. Institutionalization of a profitable, private, financial institution, with headquarters in the economic capital of the country, to extend lines of short-term credit (up to 12 months) to small scale enterprises that usually are too small to obtain financing from traditional banking institutions.

  2. Profit potential of lending to small scale enterprises, in the project regions, clearly demonstrated, and appropriate procedures, manuals, and credit management systems established.

- Define Project Outputs. During the formulation of the project design, a study should be undertaken to determine the following:

  1. The best area to locate the pilot project, and whether or not the economic capital is the most suitable location.

  2. The potential of expansion outside of the starting location and the magnitude of expected expansion into other regions of the country to be serviced by the project at its conclusion.

  3. The basis for measuring profitability and success.

4. The reasonable quantitative outputs, within a three to four years period, i.e., projected number of beneficiary enterprises, and degree of increase in employment directly linked to credit availability.

5. The quantitative base line data and appropriate indicators to facilitate periodic evaluations of activities and accomplishments.

- Establish an accounting system that complies with Host Country regulations and provides ease in measuring project progress.

- The design of the project must examine the legal framework in place to determine what changes or additions are required to allow an effective institutionalization of the project at its maturity. The principal factors to be considered in creating a new institution to assume the project activities are:

  1. It must be tax exempt in order for it to maintain its financial viability.

  2. It must be granted the freedom to set its interest rates.

  3. It must have the ability to solicit and receive grants and credit lines from donor countries and other organizations.

  4. To insure its success, it must remain a private institution with no outside interference.

- The design must also examine when to begin the transition from project to institution.

Role of USAID

The following role and actions should be undertaken by USAID to contribute to the project's success:

- USAID must permit the project to operate in total independence supporting its management and avoiding micro-management of its operations.

- USAID must act as an intermediary between the project and the Host Country Government, shielding the project from outside political pressures.

- At the beginning of the project, USAID must make sure that the Grant Agreement clearly defines the conditions and procedures by which the assets of the project will be transferred to the resulting institution at the conclusion of

the project. This will insure that full title to such assets will be transferred intact to the new institution with no inhibiting conditions.

- Before the start of the project, USAID must have the resources and willingness to identify and address policy issues and constraints affecting the project. It is desirable that USAID insure the existence of a legal framework defining the modality under which the resulting financial institution will function after the termination of the project.

- USAID must expedite approval of major policy decisions and execution of necessary documentation to insure rapid advancement of the project activities.

- USAID should rely on the advice and expertise of its contractor regarding issues affecting the project's activities and its institutionalization, and hold the contractor strictly accountable for results in achieving the project objectives.

- At the outset of the project, USAID should require that the project establish an accounting system that complies with the laws and procedures of the Host Country. This will insure USAID the ability to secure a certified financial statement at the end of each year. Both USAID and the Contractor will have to develop an understanding of the Host Country accounting system.

- USAID should organize frequent meetings and briefings with the project management to contribute to up-to-date and accurate understanding of the project's activities and problem areas. This in turn, will help USAID be more effective in resolving problems and eliminating obstacles that may hinder project progress.

Role of Host Country

It is imperative that the Host Country allow the project to operate totally independent of any governmental interference in its activities. The finance ministry will, of course, have the responsibility of monitoring the activities of private credit institutions to insure conformity to its statutes and the established legislation governing their activities.

The Host Country should also, with USAID participation, establish a National Project Committee that can serve as a board of directors to the project. Members appointed to this committee must fully understand the objectives of this project, agree with its mission, and be willing to provide support that may be needed for the project's success. Quarterly meetings of the Committee will enhance understanding of the project, allow close collaboration on behalf of the project, and promote cooperation among all concerned to resolve problems and attain project objectives.

Pitfalls to Avoid

The following are some of the pitfalls experienced by the Senegal project that should be avoided when implementing a similar project elsewhere:

1. Avoid starting the project without clear definition of project objectives and a firm understanding of the type of institution that the project is trying to create. Identify early on when the transition from a project institution to a private institution is likely to occur. As such, a legal framework must be in place governing the activities of such an institution.

2. Avoid over automation of accounting systems as well as systems governing loan management and tracking. Avoid computerizing when it is not necessary. However, it is very useful to have computerized teaching systems and statistical packages available at the head office. Keep in mind that prior to the mid-nineteen sixties most banks in the U.S. did not have computerized systems. Field offices should use manual systems. All headquarters staff members must be required to learn the manual system before working on the computerized one. In other words, the computerized system must be an outgrowth of the manual system.

3. Do not open the doors for business until the complete system is in place and tested. This will take approximately three months. The project must be started with all its components in place and have time to conduct a "dry run" with hypothetical clients to test the system, paperwork, procedures, documents, adequacy of office space and equipment, and the competence of the staff to carry out all required operations. Depending on these factors, this may take up to three months.

4. Do not use instruments that are legally binding unless they have been drafted by lawyers. As an example, the contract for loans is a key document in the operations of the project, therefore it must be designed and written by legal experts to insure that it protects all the rights of the credit project. It must have clauses that clearly specify method of repayment, applicability of penalties, and procedures for foreclosure. Other documents where legal advice must be sought, include employment contracts and all other personnel affairs.

5. Avoid hiring too many expatriate staff. It is more effective for the rapid development of the project to have only one long-term expatriate to head the project and manage its activities. Short-term experts should be used to enhance, strengthen, and provide specific inputs that are needed by the project.

6. Avoid using informal lines of communication with project staff to discuss the project. To ensure accuracy and accountability, proper lines of authority must be maintained. It is important that all outside inquiries be directed to the top project management.

7. Avoid the tendency to overlook expenditures for marketing. Funds must be set aside in the project budget for the purpose of building the image of the project as a private institution. This will act as an effective marketing tool to attract clients and donor organizations, and promote the financial security of the project. Tools to be used may be demonstrated in project logo, annual reports presented in a professional format, and presentable logo bearing business cards.

8. Avoid choosing the Project Director without a complete background check. In view of the fact that the Project Director will have substantial authority and responsibility, it is important that USAID and the Contractor exert substantial effort in undertaking a thorough background check on prospective candidates.

First Steps in Project Implementation

Location

Locating the project will naturally involve exploration into the diversity and volume potential of the local economy. The area must have sufficient economic activity in more than one sector. Areas completely reliant on a single agricultural crop or manufactured product should be approached with caution. In Senegal, a single branch can sustain its operating costs and a portion of overhead by locating in a city or town with a minimum urban population of 40,000. A branch with an average loan size around $3000 will need to maintain a minimum of 60 loans per year to cover $8,000 in direct branch costs and a $24,000 contribution to overhead. A branch that has been well-sited will generally reach maturity at the end of the second year.

A region should constitute between four to five branches within manageable distances (80 km maximum) and is generally best located in the heart of the region's population center. Countries with very low population densities and great distances between its major towns will be difficult to serve considering cost and self-sufficiency objectives of this project.

Specific branch sites should be sought close to the commercial area. Good visibility will be important. For marketing as well as practical reasons, the project's branch offices should convey a sense of permanence and security that is the cornerstone of any financial institution. These offices should be readily identifiable with standardized logo and a name that conveys its business.

Size

The ultimate size of the organization will depend on the number of regions that can be supported. A region with its four to five branches provides reasonable economies-of-scale and can be self-sustaining. A manual, rather than fully-automated system used for loan tracking, accounting, and statistics is preferable where only one or two regions are created. As one or more regions are added, conversion to automation will be desirable. From the start, costs should be tightly controlled. The project should also begin with the major attributes of a private sector operation, i.e. conservative overhead and an effective marketing program.

Pilot Project

The pilot project should be designed as one complete region in the metropolitan area of the country's economic capital. The region will be used to provide staff training, to build a solid base for future expansions with experienced staff, and to test the viability of the project. A core staff on which to build the organization should start with the director, a legal advisor, an accountant, a regional manager, and four to five branch managers. Accounting and Management Information System (MIS) experts should be hired on a short term basis to set up appropriate tracking and reporting systems. The entire first year's operations including technical assistance and contractual expertise should not exceed $1 million. An additional $400,000 to start up the credit fund would bring the total first year budget to around $1.4 million.

If loans are placed according to prudent guidelines, the credit fund should begin replenishing itself within the first year. At the end of the year, results should be evaluated. Analysis should project future costs and incomes based on lending activity in various economic sectors, lending practices, and operating requirements. Issues such as the availability of competent staff, and the cultural and legal context for lending are also factors that should be assessed. Based on these findings the decision should be made to either expand, redesign, or close the project. If the project merits continuation, operations will most likely require continued financial support. Depending on the lending environment, an additional appropriation may be needed for the credit fund. As regions are added the core staff will move up and new branch managers and accounting support will be needed. In budgeting the entire three year project, designers can assume that the project will cost between $4.5 to $5 million.

The following sections will detail essential elements of the organization, staff, lending practices and system designs that were successful in Senegal.

---

[1] Based on 1993 costs and dollars. For more detail refer to SCI Community and Enterprise Development Project Evaluation of December, 1993.

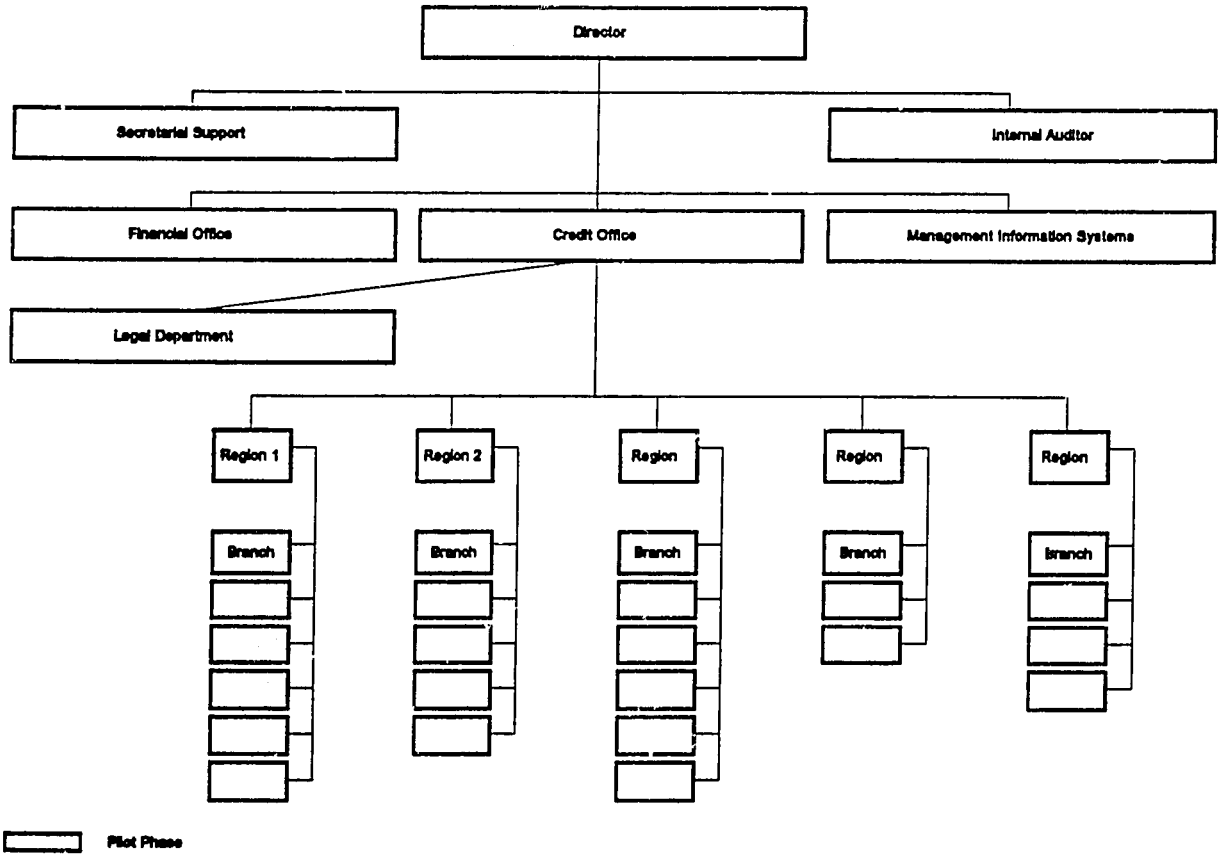
Organizational Structure and Staff

Focus of the Organization

The organization must be oriented to the production of financial results. Guided by financial incentives and thoughtful training, staff will have a better chance at successfully creating a viable client base. The skills of those closest to the clients should be honed so that they can make accurate assessments of the client's ability to repay a business loan. Work in the informal sector will require good use of practical rather than formal tools of evaluating credit-worthy enterprises and dealing with delinquent loans.

With financial results as the measure of success, only a limited time should be spent in the typical tasks of project bureaucracy. A project-based mentality that requires monthly activity reports, written justifications for actions, written requests for action, and detailed accounts of meetings and activities are not appropriate here.

ORGANIZATION



The Organization's Structure

The organization structure should be based on a model for territory-based sale of financial services. In the organizational chart, the branch manager has the most frequent contact with the client. He should serve as "salesperson". His work and his loan portfolio is to be supervised by the regional manager whose extensive experience and expertise helps guide lending decisions. Project headquarters should maintain accounting journals and credit records. With a complete support system from headquarters, the branch and regional managers' only concern is to develop volume while maintaining quality. Centralizing all administrative functions at headquarters ensures management a firm handle on finances and information. Costs are controlled. Accounting and statistical data is reliable. Continuity in process and decision-making in legal and management issues are assured.

The Branch Manager

Branch managers must conduct highly reliable, detailed investigations of all potential borrowers. They must know the specific aspects of individual enterprises such as processes, costs of materials, and size of labor force per process, etc. This helps to estimate the true need for the loan and the proper loan amount. The branch manager also conducts frequent follow-up on the borrower's business activities. He will assess growth in the business reflected in physical improvements, diversification into other activities, and additional employees. He will also evaluate the client for increased social obligations or changes in living conditions that could indicate misuse or irresponsible use of resources. This work ensures repayments according to schedule and fosters a solid, reliable client base for future loans.

Limiting the branch manager's responsibility helps control operating costs. Without the need to perform complicated office tasks and because the branch manager is often out of the office making client visits, branch offices can be modestly equipped. Each should be standardized and contain the bare essentials. Equipment for a typical branch will include a desk, several chairs, a filing cabinet, and a motorcycle. Office supplies are limited to the basics, a small stock of loan application and reimbursement tracking documents, and a calculator. All installment calculations and recovery tracking is the official responsibility of headquarters, but such information should be readily available and all staff should be familiar with the formula. Branch managers should have complete freedom to manage their time and resources (motorcycle and gas allocation) to accomplish their portfolio objectives. Performance (i.e. abuse of the company motorcycle, laxness in performing tasks, etc.) should be monitored through the profitability reflected in the branch's income statement.

Upper Management

The key headquarters positions are those of the director general, the internal auditor, the head of credit operations, the legal advisor, the chief accountant, and the regional managers. The director's main responsibility is the complete management of the organization. He proposes lending policy and interest rates to government regulatory committees and donors. He sets general policy on per diem, on work schedules, and all other administrative issues. He has the power to hire and fire all personnel. He sets the salary scales and benefits. He is the chairperson and a voting member of the loan committee. He signs all checks and contracts. He has the final decision on all matters. His principal advisors in the organization are the Head of Credit Operations, the Legal Advisor, and the regional managers. The integrity of the person chosen for this position must be flawless otherwise the organization risks complete failure once the donor is absent from the scene.

The internal auditor's responsibility is to ensure that the procedures in place are adequate to protect assets and are being followed. He also controls reports produced by the accounting department for consistency and accuracy. He must also verify financial statements at the end of each fiscal year before their submission to an external auditor.

The head of the credit operations is responsible for the general management of lending operations. He coordinates the schedule of loan committees and reviews the performance of each region. He reviews the aging reports and recommends executive action. He helps the director general define the credit policy and assures that the loan applications are properly prepared and comply with procedures. He too is a voting member of the loan committee.

The legal advisor verifies all engagements for their legal validity. He prepares all documents necessary for securing collateral, and offers an opinion on the value and ease of realization of collateral. He follows all non-performing loans and the activity of outside legal counsel and bailiffs. Apart from the post of director, the legal advisor must be carefully selected based on his integrity and ingenuity. Protecting the organization from legal action and taking action for non-performing loans are vital to ensure the solvency of the project. The project should carefully select its legal advisor based on a thorough knowledge of local laws and statutes and the ability to work within the system.

The chief accountant assures all accounting functions. He oversees maintenance of all journals, the preparation of disbursements, and the preparation of financial statements.

Regional managers should always be former branch managers. Their role must be to provide a single and vital link between upper management and the branch. Generally having more tenure and experience, their principal duty should be to grant a second opinion on the loan. In doing so they must verify the collateral and other aspects of each loan application. They must supervise all activities including the cashier and bookkeeper at the regional level and are responsible for ensuring professional appearance of the office and the professional treatment of all clients. They should also manage the regional cash box for minor expenditures. They are charged with, in addition to the legal advisor, realization of all collateral on loans in arrears. For this purpose, their service vehicle should be a pickup truck. Use of a pickup subtly communicates to clients the readiness and willingness to realize collateral when necessary.

The manual of procedures must clearly define each of these positions. (Attachment #1 from the Senegal project can be adapted to the project being designed.)

Staff Recruitment, Training, and Promotion

The staff recruitment strategy of the CED contractor was very effective for producing dedicated and dynamic individuals at all levels of the organization. Trainees, recruited from Senegal's large pool of educated unemployed, provided an inexpensive source of labor, and a very reliable resource for future branch managers. Educational disciplines may vary, but generally recruits should have some knowledge of accounting, business, and basic economics.

Recommendations from staff and blind newspaper ads provide a constant stream of new trainees. The ads should request that applicants send a resume of their education and experience for work with a small enterprise lending institution. Interviewees should be selected based on the quality and neatness of the application. Letters informing the applicant of the interview time and date should also include a description of the nature of the organization, and the fact that posts may be remote and remuneration will be small. If still interested, the applicant presents him or herself for an interview with the director and two other senior staff. The interview should bring out the applicant's ability to present ideas in a logical and clear fashion, and a basic understanding of banking and business issues in the country. If the applicant has had previous internships, the employer is contacted and asked to comment on his performance. Fluid presentation may not always be an indicator of a good worker. The project found that many applicants stuttered or mumbled, but as they became comfortable it their work, were some of the project's best workers. Based on quantitative marks given for neatness, presentation, and common sense, the applicant is either selected or rejected. If selected, he must also have a police certificate stating that he has not been convicted of a crime and is not a wanted for any criminal offense.

The salary for an intern should be minimal, only enough to cover food and transportation. The total internship should not exceed six months, divided into two three-month cycles. If for any reason it is felt that he is not up for the job, he can be let go at any time during this period. This is important because emphasis can be placed on an expectation of individual effort and excellent performance. Only with these high standards will an honest and qualified organization be built.

The first two weeks of the internship should be spent at headquarters where the intern can work with all the major departments. He is given tasks that test abilities to logically organize information and investigate questions where there is little reliable information available. These tasks will include reporting on quantitative-type questions. His ability to create a spreadsheet format to present findings is important, demonstrating a skill that will be useful in evaluating informal financial statements. The intern will always be asked to verify certain information on a client's loan application such as whether or not he is the true business owner or what equipment the client owns. While the intern's performance is being evaluated, he is also learning techniques to uncover discreet information and fraud in the application process.

Next the intern should spend approximately three weeks to a month at a branch office. At the branch office he performs, with the branch manager, all of the tasks required of the branch. The intern should be evaluated at the end of the first three-month cycle. If competent, he can be kept for the second cycle. If his performance remains satisfactory at the end of the second cycle, he can be offered a contract or informed that he will be contracted when a position opens. The contract should be for a six month duration, renewable at the end of the period. Generally, once the intern is engaged full time at the end of the twelve months, there is reasonable certainty that he will be successful. The project management should not be reluctant to release any intern/temporary employee that does not fully measure up during this first year, because once hired it may be impossible to terminate his employ without undisputable proof of misconduct.

In Senegal, nearly all staff were hired without previous work experience. As their first employer, this project represented an important opportunity. With the dismal employment prospects in Senegal, the project presented an important break in life. The awareness by the branch managers that a pool of prepared trainees is waiting in the wings is another motivation for excellent performance. Good working habits must be established from the start ensuing that they will continue as branch managers are promoted up through the organization.

All professional staff must have the appropriate education and certifications to perform their duties. However two major policies in staff hiring and training have proven particularly successful in Senegal. First, promotion is from within based on performance. Quality employees with specialized skills should be identified and

trained for promotion. All regional managers should be promoted from branch manager. Even people hired for clerical or guard positions may be worthy candidates for branch manager and cashier status if they display the competence to move up.

Secondly, it is preferable that staff not have been previously employed in the formal banking sector or donor financed organizations. The formal banking system in many developing countries is fraught with corruption and sloppy banking practices. Donor organizations that are highly bureaucratic and with large overhead budgets can encourge inefficient and expensive work habits in their employees. Efficiency in action and cost will be vital to this new project. The per diem policy in the Senegal project demonstrates this clearly. To discourage unnecessarily long field visits, per diems are minimal, the cost of a typical Senegalese meal only. Staff quickly executes its mission and returns to post. There is no incentive to dawdle.

Clear task definition, personal accountability, and the lack of fat in the organization will help to keep staff focused on their individual responsibilities. These attributes will also create a sense that each employee is a vital part of the whole, keep staff costs under control, and ensure transfer of information and experience among staff.

Performance Incentives

One very important tool is the use of financial incentives to branch managers. At the end of each fiscal year, an income statement for each branch should be established and the branch manager awarded a reasonable percentage (5%) of its net income. This clear and direct relationship between financial results and reward represents a fundamental incentive to produce a quality portfolio. These incentives can be adjusted upward to encourage development of businesses with smaller loans or market handicaps. In Senegal these bonuses were effective in improving the numbers of loans to manufacturing and women.

Selection of Technical Assistance

Generally an organization of this size needs only one full-time technical expert. Short-term, targeted use of technical assistance is advised for setting up accounting and automated management information systems. In the early stages of the project, the TA director should have complete executive authority and manage all relations with the donor community. During the pilot project he can also carry out duties of the head of credit operations and regional manager until these positions can be filled through promotions and expansion of the organization. Once a new director, trained from the cadre of local staff, is ready to assume management of operations, the management role of the TA should be reduced. He should be available to advise new management and continue donor relations. Throughout the life of the project, he should be making preparations to assure its institutionalization.

Staff selection will be critical to rapid success. With only one technical expert, all staff selections must be made locally. This will prepare the organization from the beginning for institutionalization. The fact that the TA, as director, will have the authority to hire and fire, will be important to ensure that staff hiring decisions are truly based on performance. The contractor must have relevant business and credit experience in developing countries, and, fluency in the official language of the country.

In addition to hiring staff and ensuring their appropriate training, the contractor's specific duties will include defining a workable strategy for expansion. He must ensure that the project's credit policies will lead to its financial viability as an institution. The contractor must also be able to define the management systems required and identify the appropriate providers of needed expertise.

Management, Finance, and Accounting Procedures

All procedures must be based on basic but effective rules that are enforced without exception. The termination of an employee for blatant disregard for the rules will reverberate through the organization and assure conscientious staff that they are appreciated. Also, a uniform schedule where specific days of the month mean certain things happen, i.e., all loans are due, all aging reports are available, and all loan committee meetings in a certain region are held, will provide a pattern to staff duties and require less direct supervision.

Administration of Loans

Headquarter's is responsible for all action related to formalizing the loan process. This includes the registry of collateral, the disbursement of the loan, and maintenance of current client accounts, aging reports, and outstanding balances. Besides credit management, headquarters will need to provide accounting, legal, and information management services. As the organization grows it may be useful to bring in an internal auditor. Branches should be autonomous units; their contact with headquarters can be limited to once a month during the loan committee meeting. It is at this time that branch managers can take advantage of their visit to headquarters to solve any administrative problems that they have. Contact outside this scheduled loan committee meeting will generally be with the legal department concerning non-performing loans.

The Procedures Manual

The attached manual, currently in use in the Senegal project, describes the accounting procedures and all cycles in the disbursement and recovery of loans. Responsibilities for each member of the professional staff are described in detail. The regular reports required from each department are defined. It details all accountability relationships between staff within the organization. Its unique security system for collateral and loan data is particularly noteworthy. Since collateral can easily be traded or sold by corrupt agents (as has happened in many West African banks), it is important that procedures detail measures to secure collateral and limit access to it. Collateral should be kept separately in a strong room. Two senior staff (the Internal Auditor and the Legal Advisor) should keep one of two keys that are both required to gain access to the room. With this system, both must be present for anyone to have access to collateral. The same care should be taken for preserving essential client account data. MIS staff should make daily backups and safeguard an additional copy in a safety deposit box at a major bank.

Accounting Procedures

An accounting system that is certifiable in the host country should be developed at the commencement of the project. This can often pose problems for USAID and the contractor who are used to various forms of standard US accounting procedures. Although, there may be some inconvenience involved in learning the system and adapting report formats to match the project, it will be worthwhile in the long-run.

The system should be established by an internationally recognized accounting firm, preferably with local representation. All systems should be manual and adaptable to automation as the project grows. It is important, given the recommended inexperience of project staff, that they fully understand all aspects of the manual process. This will improve their ability to recognize and diagnose a problem once the system is automated.

Internal Audits

As the organization expands, management should hire an internal auditor answering to the director. His responsibilities are described in a previous section of this report. His regular duties should specifically include:

- Verifying all credit contracts and major purchases for calculation accuracy and procedures compliance before signature by the director;
- Ensuring agreement between monthly credit reports from the accounting office and the management information systems office. While the accounting office documents disbursements and recoveries in project journals, the MIS office records activity on individual borrower accounts. He must cross-check each disbursement and bank deposit.
- Auditing field operations for procedures compliance, i.e., the regional cash box and numbered cash receipts used by cashiers and branches authorized to collect payments.
- Maintaining the security of collateral in the project's possession.

Fund Transfers

All checks for disbursement must originate at headquarters and all receipts originating in the field go to headquarters. Headquarters must house all official loan documents including application, contract, and secured collateral. This highly centralized system will ensure maximum control of financial resources. After each committee, the loan contracts will be signed and check written. Headquarters will transfer them to the regional office to be remitted to and signed by the clients. Each

regional office (except those sharing space with headquarters) will require its own staff to handle bookkeeping and cash transfers (junior accountant and cashier). Regional offices shall deposit all disbursements collected from clients to a bank located in their region. Receipts should be transferred weekly to headquarters for control and registry (accounting office and MIS). The internal auditor should control each phase of these processes.

Administrative contact with the client can be generally limited to receipt of collateral, signature of the loan agreement, disbursement of the loan check, receipt of monthly payments, and return of collateral upon termination of the loan. More distant offices may require providing some administrative services in the field.

Loan Tracking

A specialized loan tracking system should be developed by an MIS professional. It should regularly produces the following reports:

- Client Account Statements;
- Outstanding balances by Branch, Region, and the project as a whole;
- Aging Reports;
- Income Reports;
- Projections of Revenue;
- Complete status reports on the non-performing portfolio;
- Volume changes on a monthly basis by Branch; and,
- Reports on portfolio diversification by economic sector, gender and other indicators.

Lending Practices

Loan Application: The Branch Office

The branch office is the first and main contact between the project and the client. All loans must originate at the branch office. Clients must not be permitted to apply at any other level. Recommendations from other staff must be prohibited. This will guarantee the branch manager independence in his choice of clients and give him full responsibility for the success of his portfolio.

The credit policies that should be enforced by the branch manager when taking applications are as follows.

- The entrepreneur must be a citizen of the host country.
- The enterprise must be located within the branch's territory.
- The enterprise must have existed at least six months prior to loan application and have some track record. (For cases introducing new technologies or manufacturing products of interest to the host country, an exception to this policy should be considered.)
- Loan value cannot exceed 75% of collateral. Acceptable collateral includes mortgages, liens on equipment, liens on vehicles, comakers with sufficient assets or securable income. Generally, the project should attempt to secure "all assets belonging to the borrower". For example, rather than enduring the costly legal procedures of seizing a home or business property, it is recommended that the project have the possibility to take furniture or more portable property. One case in particular demonstrates the effectiveness of obtaining blanket collateral covering all assets. Recovery of a delinquent borrower's television was scheduled for the morning of a major soccer match. Within several hours of the seizure, the loan was made current.
- The entrepreneur must work full-time in his business. This will allow the project a graceful way to refuse loans to politicians, public employees, religious leaders, etc. These groups have proven to be a bad risk. Public employees accustomed to drawing a salary rarely have the entrepreneurial qualities to develop a successful enterprise. The World Bank-financed voluntary departure program gave large financial incentives for business startups to willing participants from the public sector. Few cases were successful. Politicians and religious leaders are prone to use their position to prevent the realization of collateral, and thus represent a high risk.
- The entrepreneur must be able to acquire a life insurance policy.

The branch manager determines the loan amount based on the specific use, repayment potential of the borrower, and loan collateral. Working with the client,

branch managers must be able to formalize extremely informal data. They should be trained to establish an elementary cashflow and evaluate assets. Finally, and this is a critical aspect of the process, the branch managers must evaluate the credit-worthiness of the potential client. This can be done through informal interviews with neighbors and other ACEP clients familiar with the applicant. Routinely, the branch manager should make an unannounced visit to the entrepreneur's home to evaluate his social obligations. For repeat borrowers, the branch manager should also consider the physical signs that the business is growing such as major improvements, additional employees, higher volumes of stock, and business diversification. Generally formal loan applications should not be completed until the branch manager is reasonably certain of the borrower's ability to repay.

Loan Application: The Regional Manager

Loan applications selected by the branch manager for approval must next be evaluated by the regional manager. He should meet with the client, visit the enterprises, and cross-check the information prepared by the branch. The regional manager, always having been a branch manager, should be able to base his opinion on a wide experience in the field. The regional manager then notes his opinion on the loan application and arranges for the loan to be heard at the next committee meeting. Generally, the time between the drafting of the formal application and submission to the loan committee should not be more than a couple of weeks. The objective should be to keep the complete process in under 30 days.

Loan Approval: The Loan Committee

One loan committee meeting should occur in each region once a month. The voting members of the committee have been identified as the Director, Head of Credit Operations, Legal Advisor, and the regional manager from whose region the loans are being examined. The branch managers should attend only to present their loans and defend the loan's merits. They should not vote. Once the presentation is over, the regional manager can make his comments and the voting members should discuss the loan.

In addition to cash flow, the committee must evaluate collateral, ease of collateral realization, stated use of the credit, family obligations, and standing in the community. The committee should apply economic sector ratios to assure the diversity of a branch's portfolio. Amounts requested by the applicant might occasionally be reduced, in particular for loans to commerce, to conform to estimated actual need. Once familiar with the specifics of trends and costs, staff should develop a set of informal standards to guide their review. All loans must receive the unanimous vote of all committee members.

It will be important that decisions on loans be shared equally among all loan committee members and that the confidentiality of the process be preserved. This was done in Senegal with a policy that no explanation be given to the applicant for loan denial. Besides ensuring integrity in the process, this policy contributes to decentralization of power that promotes leadership, responsibility and team spirit in the organization.

Loan Follow-up

The use of credit funds must be stated in the contract between the project and the borrower. Within 30 days of loan disbursement the branch manager should visit the client to see that funds have been spent for the intended purpose. If funds have been misspent, the branch manager should begin the process to call in the loan.

Loan Recovery

A specific day of the month should be designated for receiving all installments. Generally, loans should be amortized on a monthly basis and installments for all loans due on the first of the month. Within five days, or by the fifth of each month all loans should be posted and penalties on late payment assessed. On the fifteenth day in the cycle, MIS should provide management and branch managers the aging reports. Based on the information provided in these reports, staff must take action on clients in arrears. A loan should generally be considered non-performing if it is in arrears for two months and the process to seize collateral should begins after the third nonpayment. As a rule, loans should not rescheduled.

The willingness to realize collateral and unilaterally deny rescheduling of loans may seem harsh. However, the Senegalese experience found that making exceptions for some clients did not send the desired signal to those religiously paying their debt. Knowing that the project is willing and able to take action against the non-performing debtor is the only way to ensue the high recovery rates that resulted.

These policies help to ensure diligence by branch manager when developing the application. Since the same staff that recommended the loan will be required to remove the collateral if it is not paid, they will prefer not to revisit an error in judgment. The policy also helps to develop a lasting client relationship. Generally, if borrowers receive a branch manager visit about once a month (just before the scheduled payment), the branch manager will not only be able to verify that the installment will not be late, but also keep up essential regular contact and remain current on the development of the business.

Loan Term and Size

Loans to small enterprises should be amortized over no more than twelve or thirteen months. Loans for agriculture may be shorter, running with the agricultural season, and provide a grace period consistent with revenue streams. Shorter terms and smaller loan amounts permit a much greater degree of control over the loan portfolio for small enterprise credit. Some reasons why it is important to limit loan term and size are outlined below.

- The managerial talent of most enterprises to be financed will be concentrated in one person. Should that person fall ill or be absent from the business, the enterprise may completely collapse.
- The poor maintenance of equipment found in most enterprises does not permit accepting equipment as collateral for long periods.
- The incentive to repay diminishes with the size of the loan and the time needed before applying for another loan. Once established, many clients will return at the end of each loan to apply for a new loan. This will allow periodic reevaluation of the state of the business, the state of collateral, and capacity to reimburse.

Other reasons for establishing a more conservative approach to credit policy include the following considerations:

- Generally financing larger enterprises is very risky. Many owners of larger enterprises are more sophisticated entrepreneurs who know how to go around the law and prevent realization of any collateral.
- The organization described here trains its staff to do character loans for the most part, not loans based on highly sophisticated financial analysis that would be required for larger sized enterprises.
- There is significant need in the market for the scale of loans described, especially due to the difficulty of being financed in the formal sector.

Socio-Cultural Considerations

Success in any business venture requires understanding the cultural setting that defines norms of behavior and appropriate social and business practices. Development of the project's organizational structure, operating procedures, and credit policy must consider and address these norms and practices.

As stated earlier, the success of the project will rest primarily on the ability of loan managers to accurately assess the credit-worthiness of potential clients. Perhaps the most critical aspect of technical assistance will be to develop this skill in the project's professional staff. Loan managers must be consistently able to gain access to very informal information. The project legal advisor must be aware of legal loopholes and potential opportunities for fraud and abuse in the various stages of the loan process and collateral realization. This is where profound knowledge of cultural and social practices affecting business activities will be crucial. Also, local staff's inability to recognize or unwillingness to report potential fraud will render success of the project impossible.

Furthermore, rules established by the project for contracting and repaying loans must be culturally acceptable, politically correct, and legally air-tight. Lending policies that excluded applicants not full-time in their business and restricted loan amounts to target smaller businesses, kept the Senegal project in a niche where repayment was relatively certain. The higher risk clients that were meant to be avoided were not specifically identified so they were not offended.

The policy to deny loans without offering explanations for denial was also established respecting local values. The policy was needed to preserve the confidentiality of the loan committee discussions. It was found that free discussion of concerns required that no one person be identified with influencing the decision one way or another. This policy also contributed to decentralization of power within the organization. Continuity in lending decisions based solely on the merits of the application and reinforcement of the shared responsibility by loan committee members and branch managers also strenthened the organization.

Generally, all lending and collateral recovery policy considered the importance placed on a person's standing in the community in the West African context. According to regional managers, not only being a Senegalese national, but being from Senegal, was important in the character assessment of applicants. "Outsiders always have a place to go if they decide to abandon their loan." Further collateral recovery was more effective and often less costly when it occurred in public rather than through paper-oriented means, i.e. the recovery of furniture rather than real estate.

Another socio-cultural characteristic of the project is the potential for graft. In most developing countries the practice exists at all economic levels and even for the most minor sums. Policies that inhibit theft within the organization and minimize extortion by outside agencies must be well-conceived to manage operating costs effectively. The project design must consider and plan for the realities of conducting business in countries where laws are not universally applied and where the justice system may be corrupt. This major challenge for project management will likely depend on the integrity and knowledge of reliable local staff.

ATTACHMENT NO. I

AGENCE DE CREDIT POUR L'ENTREPRISE PRIVEE

A C E I

MANUEL DE GESTION

PRESENTATION GENERALE

1. LES OBJECTIFS DE ACEP

ACEP est un projet de crédit financé par l'USAID dont les objectifs se définissent comme suit:

A. Octroyer des crédits de production aux petites et moyennes entreprises privées Sénégalaises. De ce fait offrir aux petits entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire une source de financement pour l'expansion et la modernisation de leurs entreprises.

B. Octroyer ces crédits dans des conditions qui assurent la rentabilité de ACEP.

Ces objectifs déterminent la politique de crédit de ACEP ainsi que son approche sur la gestion du risque.

2. LES ENTREPRENEURS BENEFICIAIRES

Les entrepreneurs doivent:

- être citoyens sénégalais,
- posséder une PME/PMI rentable,
- être de bonne moralité,
- le siége social de l'entreprise doit être dans la zone d'intervention de ACEP.

3. POLITIQUE DE CREDIT

3.1. Critères de choix

ACEP octroie des crédits aux entrepreneurs ayant fait preuve de bonne gestion et capable d'offrir les garanties requises.

Les entreprises de tous les secteurs économiques sont éligibles.

3.2. Conditions de prêt

3.2.1. Montant maximun

Le montant maximun d'un prêt initial est de 3 000 000 FCFA, les renouvellements de crédit sont plafonnés à 10 000 000 FCFA. Aucun montant minimun n'est imposé.

3.2.2. Garantie

ACEP exige des garanties réelles et personnelles (Nantissement, Hypothèque, Aval, Gage). Le montant du crédit ne peut pas dépasser 75 % de la valeur estimée de la garantie.

3.2.3. Intérêts

Les taux d'intérêts pratiqués par ACEP s'alignent aux taux du marché.

3.2.4. Commission

Tous les crédits sont assortis d'une commission de 1 % pour les frais d'ouverture de dossiers.

Les crédits sur nantissement de marché sont assorti d'une commission de 3%.

4. LE RESEAU ACEP

Actuellement, le réseau ACEP comprend le siège de l'organisation (Dakar), quatre Directions Régionales (Dakar, Kaolack, Ziguinchor, Kolda) et 19 bureaux dans les localités suivantes :

DAKAR

1. DAKAR-CENTRE

(Plateau, Médina, Partie Sud-Ouest du Boulevard Général de Gaulle, Partie Est de l'ancienne route de Rufisque, jusqu'à Hann)

2. CASTORS
(Partie Est du Boulevard Général du Général de Gaulle, Colobane, HLM, Sicap, Grand-Dakar, Usine, Castors, Ouakam, Ngor)

3. PIKINE
(Thiaroye Gare, Thiaroye sur Mer, Diamaguène, Mbao, Pikine jusqu'à la route des Niayes et rue 10)

4. GRAND YOFF
(Grand-Yoff, Patte d'Oie, Parcelles Assainies, Yoff, toutes les Cités Nouvelles, Guédiawaye)

5. RUFISQUE
(Rufisque, Bargny, Zone des Niayes jusqu'à Cayar, Sébikotane)

6. THIES EST
(Thiès-ville à partir de la place de France jusqu'à la sortie vers Khombole, Thiénaba, Tivaouane, Mékhé)

7. THIES OUEST
(Thiès centre jusqu'à la sortie vers Dakar, Pout, Mboro, Mécuane)

8. MBOUR
(Département de Mbour/ ville + arrondissement)

9. LOUGA
(Départements de Louga, St-Louis)

KAOLACK

10. KAOLACK SUD
(Kaolack centre (Léona) + Départements)

11. KAOLACK NORD
(Kaolack ville (à l'exception de Léona), Gandiaye, Gossas, Guinguinéo jusqu'à Colobane)

12. KAFFRINE
(Département de Kaffrine, Koungheul)

13. FATICK CENTRE
(Département de Fatick)

14. PASSY
(Passy, Sokone, Département de Foundioune)

ZIGUINCHOR

15. ZIGUINCHOR
(Ziguinchor, Oussouye, Cap Skirring, Nyassia, Niaguisse, Diattacounda, Sedhiou)

16. BIGNONA
(Bignona, Marsassoum, Sindian, Diouloulou, Tendouck, Thionk Essyl)

KOLDA

17. KOLDA
(Kolda, Tanaf, Pata, Medina Cherif)

18. VELINGARA
(Velingara, Badiara, Wassadou, Medina Gounass)

19. TAMBACOUNDA
(Tambacounda, Koussanar, Koupentoum, Dialakoto)

5. ORGANISATION GENERALE

(voir organigramme page suivante)

5.1. La Direction Générale

Elle est chargée entre autre :

-de formuler des objectifs, programmes et budget,
-de superviser les différentes unités,
-du contrôle de la coordination des directions opérationnelles,
-de la signature des contrats (prêts, embauche)
-de déterminer les traitements, les salaires et gratifications,

-de nommer et révoquer les employés,
-d'autoriser tous retraits, transferts et aliénations de fonds,
-d'autoriser les "main-levée",
-de remplir toutes formalités nécessaires auprès de l'Administration,
-d'autoriser tous engagements de dépenses (chèque, caisse, etc...).
-de présider le Comité de Crédit (CC) qui se charge de l'instruction des dossiers de crédits et s'assure que tous les critères d'éligibilité sont remplis.

Le Directeur Général arrête le Bilan et les comptes qui doivent être soumis au Comité National de Projets (CNP_). Il peut sous sa responsabilité personnelle conférer toute délégation de pouvoirs.

5.1.1. Les services directement rattachés à la Direction Générale

5.1.1.1. Audit Interne

Son rattachement à la Direction Générale lui confère une indépendance des services qu'il audite. Cela lui permet d'effectuer son travail librement.

Il assiste la Direction Générale dans l'exécution de ses responsabilités. De ce fait, il doit s'intéresser à tout segment de l'activité de l'entreprise dans lequel il peut être utile à la Direction.

La réalisation de cet objectif général inclut des activités telles que :

-l'examen et l'appréciation des contrôles relatifs aux domaines comptables, financiers et d'une manière générale, de l'ensemble de l'exploitation,
-la vérification du degré de mise en oeuvre des politiques et procédures utilisées dans l'entreprise,
-la vérification du degré avec lequel les différents biens de l'entreprise sont comptabilisés et sauvegardés contre les pertes de toutes sortes.

L'Auditeur Interne est principalement concerné par des tâches d'évaluation, de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système.

5.1.1.2. Sécrétaire de Direction

Chargé:

-du traitement et du dispatching du courrier,
-du classement et de l'archivage des dossiers de ACEP,
-de la tenue des Registres des courriers, et des ordres de mission,

31

-de la réception des commandes,
-du rapprochement entre bordereau de livraison et bons de commande.

5.1.2. Directions et Services Rattachés

5.1.2.1. Direction du Crédit

Le Directeur du Crédit assure l'intérim du Directeur Général. Il est chargé de :

-définir la politique de crédit avec la Direction Générale,
-superviser l'ensemble des Départements qui sont sous sa responsabilité,
-assurer la coordination de ces unités,
-s'assurer du respect des procédures de montage de crédits,
-l'examen et le suivi des dossiers de crédit et du contentieux,
-rendre compte au Directeur Général, de l'évolution de sa Direction.

Le Directeur du Crédit est membre du Comité de Crédit (CC), ce qui lui donne droit de vote.

Les services qui lui sont rattachés sont :

5.1.2.1.1. Le Département Juridique et du Contentieux

Ce Département supervise l'ensemble des opérations juridiques. Il aura pour tâches :

-le suivi juridique de tous les contrats,
-le montage juridique des dossiers de crédit,
-l'examen et le suivi des dossiers contentieux,
-de vérifier et d'émettre son visa sur les dossiers de crédit en vue de certifier de l'existence des garanties,
-évaluation des garanties proposées par le entrepreneur.

Le Chef de Département Juridique est membre du CC, ce qui lui donne droit de vote.

5.1.2.1.2. Le Superviseur de Credit

Il est responsable du résultat et de la bonne marche des bureaux qui sont de sa zone d'intervention. Il est chargé de

-étudier les dossiers de crédit élaborés par le Chef de Bureau de sa zone,
-effectuer des visites de pré-comité pour avoir une appréciation correcte du entrepreneur et de son dossier,
-émettre son avis sur le dossier avant de le présenter au CC,
-suivre le déroulement de l'investissement et du crédit.

Le Superviseur de Crédit est membre du CC, il a un droit de vote pour les dossiers de sa zone. **Les Chefs de Bureau** qui sont de sa zone d'intervention sont sous sa responsabilité.

5.1.2.1.3. Le Chef de Bureau

Il est chargé de :

-développer le portefeuille de crédit,
-d'informer les entrepreneurs sur les conditions de crédit,
-monter le dossier de crédit selon le canevas défini,
-suivre l'évolution des remboursements et des investissements.

5.1.2.2. Direction Financière et Compatble
5.1.2.2.1. Responsabilités
5.1.2.2.1.1. Les Activités Financières

* émission des chiffres de réglement,
* gestion de la trésorerie,
* engagement des factures fournisseurs pour liquidation,
* réglement des salaires,
* contrôle des opérations de la comptabilité, des informations saisies,
* vérification de la régularité des opérations financières de la société,
* suivi des opérations de Caisse.

5.1.2.2.1.2. Les Activités Comptables

* tenue des journaux de trésorerie (banque, caisse),
* tenue des journaux de crédit, et de remboursement.
* tenue des journaux de fonctionnement,
* établissement des états financiers de fin d'exercice,
* mise à niveau des comptes de la Comptabilité Générale et de la Comptabilité auxiliaire.

6. LES CYCLES D'ACTIVITE

6.1. Cycle Crédit Entrepreneur
6.1.1. Montage du Dossier de Crédit
6.1.1.1. Généralité

Les crédits accordés aux entrepreneurs se font sur la base de la moralité du entrepreneur, de sa capacité à rembourser et des garanties procurées.

Il est pratiquement impossible de faire une analyse financière objective puisque la majorité des entrepreneurs sollicitant un prêt, font partie du secteur informel et ne tiennent pas de comptabilité.

Néanmoins, la procédure établie, essaie de cerner la capacité financière et la moralité du entrepreneur avant de lui confectionner un dossier.

6.1.1.2. Niveau Chef de Bureau

Un entrepreneur qui sollicite un crédit ACEP doit toujours s'adresser aux bureaux crées dans les différentes localités du pays.

Le Chef de Bureau représente le premier contact du entrepreneur. Il discute avec le entrepreneur, l'informe sur les conditions et modalités de prêt de ACEP. A travers cet entretien, il l'évalue et recueille ses impressions sur sa capacité financière et sa motivation à réussir. Après cette discussion, il lui fixe un rendez-vous pour vérifier la nature de son entreprise, les documents que le entrepreneur veut donner en garantie et confronter les données théoriques à la réalité. Le Chef de Bureau peut effectuer d'autres visites, s'il le juge nécessaire avant de confectionner le dossier de crédit. Au cours de la visite, le Chef de Bureau procéde à l'évaluation des éléments suivants:

-le stock d'inventaire,
-les achats effectués,
-les ventes réalisées,
-l'encaisse disponible,
-le matériel d'exploitation.

Cette évaluation doit être effectuée sur une période suffisante, pour permettre de confirmer les déclarations du entrepreneur.

Si le Chef de Bureau estime que les données correspondent à la réalité et les estimations laissent présager un résultat positif, il confectionne le dossier de crédit qui comprend :

-l'identification du entrepreneur,
-la description de l'entreprise actuelle,
-l'investissement proposé,
-le compte d'exploitation,
-le bilan,
-le tableau de trésorerie,

Une fois ces informations réunies, le Chef de Bureau remplit une fiche de certification dans laquelle il déclare :

-avoir visité l'entreprise et le domicile du entrepreneur,
-avoir la preuve que le entrepreneur est propriétaire de l'entreprise,
-expliquer les moyens de vérification qu'il a utilisés,
-expliquer les documents utilisés pour l'élaboration du bilan, du compte d'exploitation, etc.

-avoir vérifié et visité toutes les garanties proposées par le entrepreneur,
-avoir fourni aux entrepreneurs, toutes les conditions relatives au crédit ACEP,
-avoir décrit l'enquête de moralité qu'il a effectuée.

Par sa signature, le Chef de Bureau s'engage avoir effectué tous ses contrôles. La fiche sera attachée au dossier.

6.1.1.3. Niveau Superviseur

Après avoir confectionné le dossier, le Chef de Bureau le transmet au Superviseur du crédit qui :

-vérifie la confection du dossier,
-contrôle les documents de garanties,
-programme avec le Chef de bureau, des visites de pré-comité pour l'ensemble des entrepreneurs de sa zone.

Au moment de la visite, le Superviseur vérifie si le montant sollicité correspond à la capacité de remboursements du entrepreneur, et si les données contenues dans le dossier correspondent aux informations du entrepreneur. A la fin de la visite, le Superviseur émet son avis sur le dossier de crédit.

6.1.1.4. Niveau Comité de Crédit

Le Superviseur remet les dossier de sa zone au C.C. en un temps suffisant, pour qu'ils puissent l'analyser avant la réunion du C.C.

Il est interdit aux membres du comité de discuter un dossier de crédit avant la tenue du comité d'instruction afin de permettre aux Chefs de Bureau de défendre leurs dossiers sans préjudice.

Après avoir pris connaissance des dossiers de crédit, le comité se réunit une fois par mois dans chaque région de supervision pour examiner les dossiers.

Le comité est présidé par le Directeur Général ou par le Directeur du Crédit qui nomme un Secrétaire de séance pour les procés-verbaux.

Au cours du comité, le Président donne la parole au Chef de Bureau pour présenter ses dossiers. Ce dernier en énonce les points importants et donne les raisons pour lesquelles il pense que le dossier remplit tous les critères d'octroi.

Après sa présentation, le Superviseur fait un commentaire sur le dossier et explique les raisons qui ont motivé sa recommendation.

Le Président pose des questions et permet aux autres membres du comité de discuter sur la viabilité du dossier. Une fois les discussions terminées, une décison est prise. Cette décision doit être unanime et engage tous les membres votants du comité.

Les dossiers sont approuvés sous réserve que les garanties proposées soient fournies.

Un avis favorable du C.C. n'est pas irréversible : il peut être changé si des informations nouvelles préjudicent la demande de prêt.

7.1.2. Approbation des dossiers

L'approbation des dossiers est du ressort exclusif du C.C. A la fin de la réunion du C.C., le Président remet les dossiers aux Département Juridique pour l'établissement des garanties.

Un comité extraordinaire peut être convoqué par le Président du C.C. pour l'examen de dossiers jugés urgents.

7.1.3. La Confirmation du Prêt

Après la décision du Comité de Crédit, les Chefs de Bureau informent les entrepreneurs du résultat de la décision. En cas de refus de financement, le Chef de Bureau avise l' entrepreneur sans donner les raisons du refus. Il lui est strictement interdit de discuter avec l' entrepreneur des raisons pour lesquelles le C.C. a rejeté son dossier et de donner le nom des membres du Comité de Crédit qui ont désapprouvé son dossier.

Pour les dossiers approuvés, le Chef de Bureau réexplique au entrepreneur, les termes et conditions du prêt : pénalités, taux d'intérêt, frais de dossier, durée de remboursement, etc... Il doit :

-informer l' entrepreneur si ce crédit est assujetti à des conditions spéciales,
-expliquer les documents qu'il faut donner en garantie,
-demander une Assurance-Vie.

Les documents de garantie doivent être transmis par l' entrepreneur au Service Juridique.

7.1.4. Etablissement des Garanties

7.1.4.1. Evaluation des garanties

Une évaluation initale a été déjà effectuée par le Chef de Bureau et le superviseur du crédit, mais le Département Juridique confirme la validité de ces documents. Il doit assurer que :

-ces documents sont complets et légaux,
-la valeur de la garantie est raisonnable (se déplacer si nécessaire, sur les lieux pour vérification),
-les titres sont la propriété de l' entrepreneur,
-il n'ya pas de gage ou hypothèque sur les garanties,
-l'avaliste est à mesure de supporter le crédit,
-la valeur du prêt ne dépasse pas 75 % de la valeur estimée de la garantie,
-l'Assurance-Vie est faite correctement.

le Département Juridique signe la partie de la fiche d'approbation qui lui est réservée pour certifier que les garanties sont bien en régle.

6.1.5. Etablissement du Contrat
6.1.5.1. Département Juridique

Les garanties établies, le Département Juridique procéde à l'ouverture du contrat et établit la date de la premiére échéance, le nombre d'échéances et la date de clôture.

6.1.5.2. La Comptabilité

Le Département Juridique transmet le dossier et contrat à la Comptabilité qui :

-s'assure que le nom du entrepreneur porté sur le contrat correspond à celui qui figure sur la fiche d'approbation et sur la pièce d'identité,
-contrôle que le montant du prêt correspond à celui de la fiche d'approbation,
-établit un numéro de prêt, un numéro de matricule, le montant de l'échéance mensuelle et la durée,
-prépare une fiche de déboursement (en 3 copies) au nom du entrepreneur pour le montant du prêt approuvé.

6.1.5.3. La Direction Générale

La Comptabilité transmet le dossier à la Direction Générale qui:

-s'assure que la fiche d'approbation est signée par le Département Juridique qui lui certifie de l'existence des garanties et contresigne,
-vérifie et signe le contrat.

6.1.6. Déblocage du Crédit
6.1.6.1. Etablissement du Chèque

La signature du contrat par le D.G. donne l'autorisation au Directeur Financier d'établir le chèque au nom du entrepreneur pour le montant approuvé. Le Directeur Financier établit le chèque, l'enregistre au journal de crédit et le fait vérifier avec la fiche de déboursement et la Fiche d'Approbation par un Comptable différent de celui qui a établi la fiche de déboursement. Celui-ci certifie par sa signature que le chèque est correctement libellé, que le nom sur le chèque correspond au nom du entrepreneur pour lequel le crédit a été approuvé et que le montant du chèque correspond au montant approuvé et que cette information est correctement reproduite sur la Fiche de Déboursement.

6.1.6.2. Signature du Chèque

Le dossier est remis à la Direction Générale pour signature du chèque. Après signature, le chèque et la fiche de déboursement sont remis à la Comptabilité qui les garde dans le coffre jusqu'à remise à l'entrepreneur et le fonds de dossier est transmis au Service Juridique. Le service Juridique indique aux entrepreneurs la date de retrait par le biais des Chefs de Bureau.

L' entrepreneur doit se présenter au siège pour retirer son chèque 15 jours après l'avis du Chef de Bureau. Passé ce

délai, la Comptabilité dresse une liste de tous les chèques non retirés et avise le Directeur du Crédit. Ce dernier informe les entrepreneurs que leur crédit est annulé et que la procédure de demande devra être reprise.

Le entrepreneur se présente au Service Juridique pour signer le contrat et tout autre document afférant au crédit. Ensuite, il se rend à la Caisse avec une copie du contrat pour payer les frais d'ouverture de dossier. Suite à cette démarche, le entrepreneur se présente avec le reçu des frais d'ouverture à la Comptabilité pour signer la fiche de déboursement et retirer son chèque contre présentation d'une pièce d'identité.

La Comptabilité enregistre dans le journal de crédit et classe la photocopie du chèque et la fiche de déboursement.

En se basant sur le dossier, le Service Juridique établit une fiche décrivant la liste des garanties offertes par l'entrepreneur. Il scinde le dossier en deux parties : les garanties et l'original du contrat seront gardés dans une chambre forte dont les clés seront remis au Chef du Département Juridique et au Directeur Financier. L'étude de prêt, une copie du contrat et la liste des garanties seront remises à l'Informatique pour saisie avant classement. Le Département Juridique tient un registre pour indiquer la position physique des dossiers.

6.1.7. Suivi des Investissements

A l'intérieur de 30 jours après le financement, le Chef de Bureau procède à des visites de suivi pour vérifier si le crédit sollicité a été réalisé selon le plan d'investissement prévu. Il remplit la fiche "Suivi de l'Investissement" pour certifier que l'investissement a été réalisé comme convenu ou non.

6.1.8. Remboursement du prêt

En général, les remboursements se font mensuellement. Tous les entrepreneurs peuvent payer dans n'importe quelle Caisse Régionale. Certains entrepreneurs éloignés d'une Caisse Régionale, peuvent payer au niveau du bureau de leur zone.

Les bureaux qui encaissent les remboursements des entrepreneurs sont Thiès, Mbour, Kaffrine, Sokone, Louga et Tambacounda. Et dans ce cas, le Chef de Bureau aura une fonction supplémentaire, celle de Caissier.

6.1.8.1. Suivi des Remboursements

Chaque Caisse Régionale tient un échéancier manuel pour les entrepreneurs de la région (sauf la régoin de Dakar qui maintient un écheancier informatique). En plus, les Chefs de Bureaux Caissiers maintiennent un brouillon d'échéanciers de leurs entrepreneurs à titre indicatif. Avant de déclarer un crédit soldé les chiffres informatiques sont reconcilies avec le système manuel.

Pour les clients en retard de paiement une reconciliation de solde est éffectuée après chaque passage d'écriture (1 fois par mois)

Pour chaque versement effectué par un entrepreneur, les Caissiers doivent établir un reçu en trois exemplaires dont l'original est remis à l'entrepreneur, 1 à la Comptabilité et 1 constitue la souche.

Ce reçu doit indiquer le nom du entrepreneur ou de la personne effectuant le versement, le numéro du prêt, le numéro du matricule, le montant du remboursement en chiffres et en lettres, la nature (espèces ou chèque) et le lieu du paiement. Le reçu doit être signé par l'entrepreneur et par le caissier.

Un reçu ne peut être établi que pour un paiement en espèce ou chèque certifié. Un chèque non certifié ne peut être accepté que sur autorisation du Directeur de Crédit ou du Directeur Général, cette autorisation est signifiée par la signature du Directeur du Crédit ou du Directeur Général sur le reçu.

6.1.9. Recouvrement sur Contentieux

Il se fait en général au niveau de la Caisse et la procédure est la même que pour les opérations normales de remboursement.

Dans le cas où les Agents du Département Juridique se déplacent pour recouvrer auprès de certains entrepreneurs, la Comptabilité leur remet un carnet de reçu spécial établi à cet effet. Après les recouvrements, l'Agent chargé du recouvrement remplit un état de versements et l'argent à la Caisse et remet le carnet à la Comptabilité. Ce reçu composé de 3 exemplaires, est réparti comme suit : 1 à l'entrepreneur, 1 à la Comptabilité, 1 à la souche.

6.1.10. Suivi des Carnets de Reçus et des Etats de versements (remboursement)

Chaque carnet de reçu est prénuméroté et comporte 50 reçus. Tous ces carnets, gérés à la Comptabilité sont distribués aux Caissiers Régionaux et Chefs de Bureau-Caissiers, sur la

base de la présentation obligatoire des souches des carnets épuisés. La Comptabilité tient un registre qui permet de suivre l'ensemble des carnets distribués. En cas d'annulation d'un reçu, les trois copies doivent être barrées et agrafées sur le carnet.

Les Caissiers et les Chefs de Bureau-Caissiers recoivent aussi de la Comptabilité, des carnets d'Etat de Versement dans lesquels ils remplissent l'ensemble des reçus établis de la journée. Sur ces Etats de Versement, il faut noter :

-le matricule,
-le numéro de prêt,
-le nom du entrepreneur,
-la date de paiement,
-le numéro de reçu,
-le total des versements,

6.1.10.1. Reçu Versement Frais d'Ouverture de Dossier

Les frais d'ouverture de dossier ne peuvent être payés qu'au niveau d'une Caisse Régionale. Les reçus sont faits en 3 exemplaires, dont 1 copie revient à l'entrepreneur, 1 à la Comptabilité et 1 constitue la souche. La mention "ouverture de dossier" permet d'éviter la confusion entre les remboursements et les frais d'ouverture de dossier.

6.1.11. Le Contrôle des Versements
6.1.11.1. Contrôle du Caissier Régional

En ce qui concerne les Caisses Régionales, le Comptable effectue son contrôle en confrontant les reçus à l'Etat de versement. Il vérifie aussi le montant total des versements et le montant total selon les reçus. Il vérifie également le carnet des reçus pour s'assurer que ces derniers sont utilisés dans l'ordre numéroté. Si tout est correct, l'état de versement est visé par le Contrôleur Comptable, par le Caissier et par le Chef de Bureau-Caissier dans le cas où ce dernier effectue le versement dans une Caisse Régionale. L'état des versements composé de 3 exemplaires dont 1 revient à la Comptabilité, 1 pour le Caissier Régionale et 1 pour le Chef de Bureau Caissier (si l'état de versement concerne ses versements).
Ensuite le Contrôleur Comptable établit un Brouillon de Dépôt qui précise le montant arrêté à la Caisse et signe le Brouillon. Le Caissier établit ensuite un Bordereau de Versement en 2 exemplaires dont 1 est remis à la Comptabilité et 1 à présenter à la banque.

Après son contrôle, le Comptable dispose d'un Etat de versement, d'un Brouillon de Dépôt et d'un Bordereau de Versement qu'il confrontera avec les quitus de la banque à présenter au retour du Caissier. Si tout est conforme, la

Comptabilité procéde à l'enregistrement dans le journal des remboursements et transmet à l'informatique, l'état de versement et les reçus. Après saisie des données à l'Informatique, la Comptabilité se charge du classement.

6.1.11.2 Contrôle des Chefs de Bureau-Caissiers versant à la Caisse Régionale

Dans le cas des Chefs de Bureau-Caissiers, ils se présentent à la Comptabilité avec leurs Etats de Versement pour contrôle, le Comptable procède à la même vérification que pour le Caissier Régional. Il établit ensuite un Brouillon de Dépôt qui lui permettra de s'assurer que les encaissements des Chefs de Bureau-Caissiers sont correctement pris en compte par le Caissier Régional.

Ensuite, le Chef de Bureau-Caissier se présente chez le Caissier Régional à qui il remet son état de versement signé par le Contrôleur-Comptable, les reçus et les fonds. Après vérification et encaissement, le Caissier signe l'état de versement certifiant la réception des fonds.

6.1.11.3. Contrôle des Chefs de Bureau-Caissiers versant directement à la banque

Pour les bureaux qui existent dans les localités où ACEP dispose de comptes en banque, les Chefs de Bureau-Caissier versent directement à la banque sans passer par une Caisse Régionale. Les versements se font journalièrement à la banque.

Tous les 15 jours ces Chefs de bureaux subissent un contrôle identique à celui effectué pour les autres caissiers.

6.1.12. Fréquence des Versements en Banque

Au niveau régional, les versements seront effectués dès que le montant encaissé aura atteint 1 500 000 FCFA. Après chaque arrêté de caisse, le Caissier dépose ses encaissements auprès de la Direction Financière qui les garde dans le coffre. Le D.F ne peut détenir les fonds de plus de 72 heures.

Vu les distances, le plafond des Chefs de Bureau-Caissiers,est fixé à 5 000 000 FCFA et les fonds ne peuvent être détenus de plus d'une semaine.

6.1.13. Traitement des Données Comptable

6.1.13.1. Au niveau Régional

42

L'Assistant Comptable garde tous les documents comptables pour le bureau régional et sert de liaison entre la Comptabilité Centrale du siège et la Comptabilité Régionale. Il est chargé de :

-contrôler la petite caisse,
-vérifier les reçus et les états de versements de la Caisse,
-mettre à jour, les échéanciers manuels des entrepreneurs,
-vérifier les reçus et les états de versements des Chefs de Bureau-Caissiers.

Pour Kaolack, l'Assistant Comptable achemine chaque semaine, les documents comptables au siège.

Pour Ziguinchor et Kolda, les documents seront acheminés tous les 15 jours et des copies transimes par FAX pour les éléments d'urgence.

6.1.13.2. Au Niveau du Siège

La Comptabilité Centrale assure pour le cycle du crédit :

-le contrôle des reçus et des remboursements pour la Caisse de Dakar, pour les Chefs de Bureau-Caissiers de Thiès, Mbour et Louga,
-la vérification et le contrôle des documents comptables présentés par les bureaux régionaux,
-l'établissement d'un rapport mensuel des dépôts effectués en banque,
-la préparation d'un rapport des impayés à partir de l'Informatique, au 15 de chaque mois,
-la tenue à jour, des journaux de crédits et de remboursements et des autres journaux relatifs à l'exploitation,
-le rapprochement bancaire de tous les comptes,
-le contrôle des listings informatiques : dossiers de prêt et remboursements entrepreneurs,
-la situation des crédits octroyés pour chaque comité de crédit.

6.1.14. Saisie des Données en Informatique

La saisie des données en Informatique concerne les crédits et les remboursements .

6.1.14.1. Données Crédit

Après chaque financement, les contrats sont remis à l'Informaticien pour la saisie des données avant classement définitif.

Trois niveaux d'information seront nécessaires pour le traitement des données :

1) **information sur l'entrepreneur :** Prénom et Nom, Numéro Matricule, Adresse, Bureau, Région,

2) information sur le crédit : Numéro de prêt, Montant du Crédit, durée du Prêt, Taux d'intérêt, date 1ère échéance,

3) **information sur les statistiques :** Secteur Economique, Sous-Secteur Economique, Années d'Expériences, Garanties, valeur des actifs.

6.1.14.2. Traitement des Remboursements

Après enregistrement dans les journaux de remboursements des versements effectués par les entrepreneurs, le Comptable transmet les états de versements et les reçus à l'Opérateur de Saisie pour enregistrer les données à l'informatique. La saisie se fait strictement sur la base des reçus attachés à l'état des versements. Les informations traitées pour les remboursements sont :

-le numéro de prêt,
-le numéro de reçu,
-la date de l'opération,
-le montant versé,
-la date de versement,
-l'initial de l'opérateur,
-la date de dépôt à la banque

6.1.15. Contrôle des Saisies

Après chaque session de saisie, l'Opérateur imprime un listing de contrôle. 3 niveaux de corrections sont identifiés :

-erreur de saisie,
-erreur sur les informations de crédit,
-erreur sur les informations comptables.

Pour le crédit, l'Opérateur de Saisie tire un listing comportant :
nom et prénom, montant, date d'octroi, durée, nombre d'échéances, intérêts, date de première échéance, numéro prêt et matricule. Ce listing est remis à l'Informaticien qui vérifie sur la base des contrats si toutes les informations sont correctement traduites. Après contrôle, le listing corrigé est remis à la Comptabilité pour établissement des échéanciers manuels.

En ce qui concerne les remboursements, le listing tiré par l'Opérateur, mentionne toutes les informations contenues sur les reçus.

6.1.16. Accès des données nformatiques

L'accès des données en informatique est limité aux différentes personnes suivantes :

-le Directeur Général,
-le Directeur du Crédit,
-le Directeur Financier
-l'Informaticien et l'Opérateur de saisie,
-l'Auditeur,
-le Caissier

Tous les agents qui ont accès aux données n'ont pas le même droit de manipulations. Ces niveaux de manipulations sont : la consultation, la saisie et la modification.

Pour la consultation, le code d'accès général sera défini pour l'ensemble des utilisateurs nommés ci-dessus.

Concernant la saisie des données, un "mot de passe" différent, sera créé pour accéder à la maquette de saisie. Seuls l'Informaticien et l'Opérateur utiliseront ce code.

Au niveau de la modification des données, l'Informaticien est le seul agent habilité à faire les corrections sur autorisation du Directeur Général sur la base d'un code que lui seul detiendra.

Toute proposition de modification doit être notée dans un registre et présentée au Directeur Général pour autorisation.

Le passage d'écritures est effectué après la saisie de tous les reçus avant le 6 de chaque mois.

6.1.17. Sauvegarde des Ecritures

A chaque fin de journée, l'Opérateur fait des sauvegardes sur disquettes en 2 copies, gardées dans 2 lieux différents de l'établissement: 1 dans le coffre de la Direction Financière et 1 au niveau de l'informatique. A la date de passage d'écritures, 2 sauvegardes sont effectuées : 1 avant le passage d'écritures et 1 après la passage d'écritures. Les disquettes de sauvegardes des passages d'écritures sont conservées hors du service (coffre fort au niveau d'une banque de la place).

6.1.18. Contrôle

Pour les contrôles, l'Informaticien fera sortir après chaque passage d'écriture les documents suivants qui seront remis à la Direction:

a) **le Rapport des Impayés,**

b) le Rapport des Paiements versés pour la période,
c) le Listing des Soldes Négatifs,
d) le Listing des crédits octroyés,
e) le Listing des Dossiers Clos,

7. PROCEDURES DES COMPTES DE TRESORERIE

Le présent chapitre décrit les procédures à suivre pour la gestion des comptes de trésorerie. Ces procédures permettent de satisfaire les objectifs suivants :

-enregistrement dans un délai raisonnable des opérations de banque et de caisse,
-conformité entre les soldes comptables et les existants physiques en banques et caisses,
-respect des procédures d'autorisation fixées par la Direction.

Les comptes bancaires de la société sont gérés par le Directeur Général et le Directeur Financier. Les procédures des comptes de trésorerie comprennent :

-les procédures des opérations de caisse,
-les procédures d'opérations de banque.

7.1. Les Procédures d'Opération de Caisse

7.1.1. Les Principes Généraux

Les opérations de caisse sont limitées de façon stricte aux seuls réglements ou décaissements qui ne peuvent pas être réalisés par chèque ou virement bancaire. Ces opérations sont essentiellement les suivantes :

-Remboursements des crédits aux entrepreneurs,
-Frais d'ouvertures de dossier,
-réglements de petits fournisseurs ou prestataires de services,
-réglements exigés au comptant pour des achats de petites fournitures dans des magasins de la place. Dans ce cas, une facture en bonne et due forme doit être exigée ou à défaut, un ticket de caisse correctement libellé,
-réglements des avances sur frais de mission, frais médicaux, frais du personnel, etc...

Les opérations de caisse sont limitées à 50 000 FCFA par opération. La caisse est arrêtée et contrôlée tous les jours.

7.1.2. Traitement et Comptabilisation des Opérations

Les opérations sont enregistrées de façon distincte suivant qu'il s'agisse d'une recette ou d'une dépense.

7.1.2.1. Encaissement des Remboursements du crédit

Dans le cas des encaissements de remboursement, le Caissier utilise un carnet de reçus qui comporte 3 copies : l'original remis à l'entrepreneur, une copie jointe à l'état de versement, la troisième à la souche. Le reçu doit être correctement établi sans ratures et surcharges, et revêtir les mentions suivantes :

-numéro de série chronologique,
-date de l'opération,
-numéro de prêt et matricule,
-nom et prénom du entrepreneur,
-Bureau
-montant versé en chiffres et en lettres
-mode de réglement (espèce, chèque)
-lieu de règlement
-signature du entrepreneur et celle du Caissier.

L'établissement d'un reçu à un entrepreneur doit permettre au Caissier de mettre à jour, les échéanciers manuels. En fin de journée, le Caissier prépare un état de versement sur la base des reçus établis, qu'il envoie à la Comptabilité. Cet état comporte les éléments suivants :

-nom du entrepreneur,
-Matricule
-N° Prêt
-N° Reçu
-Date de paiement,
-Montant versé

Cet état sera remis à la Comptabilité après contrôle (voir arrêté de caisse).

7.1.2.2. Encaissement Frais d'Ouverture de Dossier

Le même reçu que celui utilisé pour le remboursement du crédit est établi. Ce reçu est apposé de la mention "Ouverture Dossier", pour le distinguer des remboursements crédit.

7.1.2.4. Opérations de Dépenses Effectuées

Pour tout achat, l'Agent demandeur remplit la fiche de demande d'approvisionnement qui contient les informations suivantes :

-date d'émission,
-motif de la demande,

-descriptions des articles,
-références des articles

La fiche est remise au Directeur Financier avec un devis estimatif, qui vérifiera le niveau des stocks avant d'approuver la demande. Son visa donne l'ordre au Caissier d'établir une pièce de caisse, à présenter au Directeur Financier pour contrôle et autorisation. La pièce de caisse est libellée comme suit :

-le montant sollicité,
-les articles ou services demandés,
-les quantités à commander,
-le prix unitaire et le montant total,
-le nom du bénéficiaire

Les visas repris sur la pièce de caisse sont celui du Directeur Général, du Bénéficiaire et du Caissier.

Les articles achetés doivent être présentés au Secrétariat pour vérification. La Secrétaire contrôle les articles achetés, vérifie le montant de la facture et établit un bon de réception si tout est conforme. Dans le cas contraire, elle ne délivre pas de bon de réception pour les articles qui lui sont présentés.

L'agent est tenu de justifier dans les 24 heures, les disparités.

Le bon de réception et la facture sont transmis à la Comptabilité pour enregistrement et classement.

7.1.2.5. L'Ordre de Mission

Les agents de ACEP devant effectuer une mission doivent nécessairement se munir d'ordre de mission approuvé par le Directeur Général. L'ordre de mission autorise au Caissier d'établir une pièce de caisse et de débloquer les Bons de Carburant.

Cet ordre de mission décrit les éléments suivants :

-nom du demandeur,
-grade et fonction,
-destination ,
-motif de la mission,
-date de départ,
-date de retour,
-moyen de transport,
-Numéro du véhicule,
-Demande de carburant, quantité attribuée,
numéro des Bons de Carburant
-Montant du Per Diem
-numéro ordre de mission,
-date d'émission

L'Ordre de Mission est retiré auprès du Secrétariat qui tient un registre lui permettant de les suivre. L'ordre de mission est établi en trois (3) exemplaires. Les visas requis sont ceux du Bénéficiaire et du Directeur Général. La Pièce de Caisse porte les visas du Directeur Général, du Caissier et du Bénéficiaire.

L'ordre de mission sera remis au secrétariat au retour pour classement et ventilation, une copie de l'ordre de mission est classée au sécrétariat, une copie accompagne la justification de l'utilisation du carburant et la troisieme copie accompagne la justification des per diem (copie deux et trois sont remises a la comptabilité).

Pour le suivi du carburant, le Caissier tient un registre dans lequel il enregistre les entrées et les sorties. Il tire un solde après chaque opération et reçoit une dotation de 1 000 litres/mois de la Direction Financière. Le Directeur Financier gère le stock de carburant et le journal qui permet de retracer les entrées et sorties globales et le solde. Les souches et les bons sont gardés dans un coffre fort au niveau de la Direction Financière.

7.1.2.6. La Demande d'Avance

Cette demande concerne toutes les opérations dont la matérialisation n'est pas encore effective. Il s'agit :

-des frais de transport,
-des opérations d'achat de fournitures ou de services,
-des avances de per diem
-des avances sur salaires,
-tout type d'achat de services ou de fournitures dont le montant de la facture n'est pas maîtrisée.

L'agent qui sollicite une avance remplit la fiche de demande d'avance qui comprend :

-la somme demandée,
-le nom du demandeur,
-la description de l'opération,
-la date de l'opération,
-la nature de l'opération.

Cette demande est présentée au Directeur Financier qui certifie la nécessité de l'opération. Les visas requis sont

-du Directeur Financier,
-du Bénéficiaire

La demande est transmise au Caissier qui prépare une pièce de caisse dûment remplie, et la soumet au Directeur Général pour signature. Les visas du demandeur et du caissier sont nécessaires pour la validité du document. En cas d'achats, l'agent demandeur doit d'abord présenter au niveau de Secrétariat, les articles achetés pour vérification. La Secrétaire délivre ainsi, un bon de réception après avoir effectué son contrôle. Ensuite, l'agent se présente à la Comptabilité pour régularisation. Deux cas peuvent se présenter :

* si le montant avancé est inférieur aux montants des factures présentées, le Comptable après contrôle, établit une fiche de régularisation avance en deux copies : une copie classée à la Comptabilité et une seconde remise à l'Agent qui se présente à la Caisse pour réglement. La fiche sera visée par le DF et signée par le bénéficiaire,

* si le montant avancé est supérieur au montant des factures, le Comptable établit une fiche de régularisation qui fait ressortir le solde. Avec une copie, l'Agent effectue le versement solde au Comptable qui lui remet un reçu dont le numéro et le montant sont reportés sur le fiche de régularisation. Toute avance doit être justifiée à l'intérieur de 15 jours.

Le solde est reversé en banque dans le Compte **Fonctionnement**. La Comptabilité enregistre ces opérations dans le journal des avances.

7.1.3. Comptabilisation des Pièces de Caisse

Les pièces de caisse régulièrement établies sont enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse par ordre chronologique. Les imputations de comptabilité générale y sont portées avant enregistrement.

7.1.4. Arrêtés et Contrôle de Caisse
7.1.4.1. Fréquence des arrêtés

Les Caisses sont arrêtées et contrôlées tous les jours à 15 heures pour les encaissements crédits et deux fois par mois pour les dépenses de caisse.

La périodicité des contrôles n'est pas fixe : ils peuvent être effectués inopinément.

7.1.4.2. La Procédure

*Pour les versements crédits, le Comptable vérifie l'état des versements et l'ensemble des reçus établis dans la journée. Le montant total des reçus qui s'y figurent, doit correspondre exactement au montant encaissé. Il effectue un comptage des espèces encaissées, établit le brouillon de dépôt bancaire et signe le document. Ce brouillon comporte les éléments suivants :

-la date et la région,
-le bureau,
-le montant encaissé par le bureau,
-le montant total,
-le nom du Contrôleur et sa signature

Ce document lui permet de controler les dépôts effectués par le Caissier en comparant le bordereau de versement bancaire et le brouillon.

*Pour les dépenses effectuées, la procédure d'arrêté de caisse est la suivante :

-arrêté du journal de caisse et mise en évidence des opérations de caisse,
-comptage des espèces détenues dans le coffre,
-vérification des avances de fonds (avances diverses),
-confrontation solde théorique au total des espèces et des fiches d'avance,
-explication des écarts

L'arrêté est fait en présence du D.F et/ou de l'Auditeur Interne pour le siège.

Pour la Caisse Régionale, l'arrêté se fait par le Comptable. Dans tous les cas, il doit exister une concordance parfaite entre le journal de caisse et le décompte des espèces avant transmission des fiches de contrôle à la Comptabilité.

7.1.5. Sécurité des Fonds

7.1.5.1. Conservation des espèces

Les espèces sont conservées dans un coffre fort sous la responsabilité exclusive du Caissier. Le coffre est doté d'une combinaison numérique codée à la discrétion du seul Caissier. Celui-ci détient une clé d'accès. Le double de cette clé est déposé à la DF qui la garde dans le coffre de la DF.

7.1.5.2. L'Encaisse

Pour les dépenses le montant maintenu
à la caisse ne doit pas dépasser deux cents mille FCFA (200 000 FCFA) et ne doit pas être inférieur à 25 000 FCFA.

7.1.5.3. Modalités d'Approvisionnement

En fonction de ses besoins et sous réserve du respect des limites ci-dessus, le Caissier établit une demande d'approvisionnement la soumet au D.F.

La photocopie du journal doit comporter le solde avant approvisionnement.

Après contrôle du Comptable, le détenteur des chéquiers établit un chèque au nom du Caissier qui se rend à la banque pour retirer les fonds.

7.1.6. Dispositions Complémentaires

La journalisation et le contrôle des pièces de caisse à la Comptabilité devront être faites quotidiennement. Seules sont habilitées à autoriser ou à approuver les réglements pour la Caisse, les personnes titulaires.

Toutes les écritures de régularisation après contrôle doivent être autorisées par le DG sur proposition de l'Auditeur ou du D.F.

7.2. Procédures d'Opération de Banque

7.2.1. Principes Généraux

Les opérations de banque concernent essentiellement :

-les crédits accordés aux entrepreneurs,
-les remboursements crédit reversés à la banque,
-le réglement de toute facture excédant 50 000 FCFA,
-les transferts de fonds,

7.2.2. Traitement et Comptabilisation

Les opérations de banque sont effectuées sur la base d'un chéquier délivré par la banque. Les chéquiers doivent être correctement établis sans ratures, ni surcharges et revêtir les mentions obligatoires qui suivent :

-numéro de série chronologique,
-date de l'opération,
-le nom et prénom du bénéficiaire,
-le montant en chiffres et en lettres,
-la signature du DG et du SG.

7.2.2.1. Crédits Entrepreneurs

Pour les financements approuvés, la Comptabilité reçoit un contrat pour chaque entrepreneur. Elle attribue un numéro de prêt, de matricule et détermine le montant de l'échéance, la durée du prêt. Elle établit ensuite la fiche de déboursement en 3 exemplaires qui comprend les informations suivantes :

-nom et prénom du entrepreneur,
-numéro matricule et prêt,
-montant prévu pour le crédit,
-date de livraison,
-le libellé,
-le numéro de chèque et la date d'émission,
-le numéro de la fiche.

Le Comptable vise la fiche et la transmet au DF qui vérifie la fiche de déboursement et le contrat, puis établit le chèque et inscrit le numéro du chèque et la date d'émission sur la fiche. Il remet la fiche et le chèque à un autre Comptable qui vérifie la fiabilité des documents. Si tout est conforme, le Contrôleur-Comptable vise la fiche et transmet les documents à la Direction Générale pour signature.

Au moment du retrait de leur chèque, les entrepreneurs visent la partie de la fiche réservée a cet effet. Une copie du chèque est jointe sur la fiche qui est transmise à la comptabilité pour enregistrement.
Le comptabilité tient un journal de déboursement de crédit pour chauqe région.

7.2.2.2. Versement en Banque par le Caissier

Après l'arrêté et le contrôle de caisse journalier, le Caissier prépare un bordereau de versement en 2 copies : 1 copie est remise à la Comptabilité pour contrôle, 1 présentée à la banque. A son retour, il transmet à la Comptabilité, le quitus de versement qui, après contrôle, enregistre dans le journal de remboursement, le montant versé. La Comptabilité tient aussi pour chaque région, un journal de remboursement.

7.3. Règlement des Factures

Tout achat de fournitures, de services ou de matériels dont le montant de la facture excéde 50 000 FCFA doit être réglé par chèque. Des dérogations spéciales peuvent être accordées en cas d'urgence.

Le fournisseur qui reçoit une commande de ACEP doit présenter au Secrétariat, un bon de livraison et une facture.

Après contrôle, la Secrétaire établit un Bon de Réception et transmet tous les documents à la Comptabilté. Le Comptable chargé de la trésorerie vérifie l'exactitude de la facture, établit une fiche de déboursement, prépare un chèque pour le montant de la facture et enregistre au journal de banque la transaction et transmet au DF qui :

-contrôle la fiche de déboursement et le chèque,
-fait la photocopie du chèque qu'il joint à la fiche,
-signe la fiche de déboursement sur la partie "visa contrôle",
-transmet le chèque et la fiche au DG pour signature.

Après signature, le DG remet les documents à la Comptabilité.

Le fournisseur signe la fiche de déboursement avant de retirer son chèque et le Comptable procède au classement dans le classeur de banque.

7.4. Règlement des Salaires

Au 26 de chaque mois, le Comptable calcule les salaires en tenant compte :

-des retenues à la source,
-des absences autorisées, non justifiées ou de congé.

A partir de ces éléments, il établit les bulletins de salaires pour chaque employé et l'état des salaires. Il remet au DF les états pour contrôle, après contôle, ce dernier prépare une fiche de déboursement qu'il transmet au

DG pour signature. Après signature, le Comptable fait une photocopie du chèque qu'elle joint à la fiche de déboursement et procéde à l'enregistrement et au classement.

Le DF retire le chèque à la banque et distribue les salaires aux employés. Il fait émarger chaque employé sur l'état des salaires et lui remet son bulletin.

7.5. Rapprochement Bancaire

A la fin de chaque mois, le Comptable chargé des opérations de trésorerie procéde à l'élaboration des états de rapprochement.

7.6. Suivi des Comptes de Trésorerie

Le suivi des comptes de trésorerie se fait sous la responsabilité du Directeur Financier et du Secrétaire Général. Il comprend les opérations suivantes :

-comptabilisation des opérations dans l'ordre chronologique, au jour le jour, au fur et à mesure de leur exécution dans les journaux des comptes de trésorerie concernés. Un classeur est ouvert par banque et par caisse pour la conservation des pièces dans l'ordre chronologique,
-préparation des états de rapprochement bancaires à la fin de chaque mois par le Comptable chargé des opérations de trésorerie. Les rapprochements sont revus et approuvés par le Directeur Financier. Des actions sont immédiatement entreprises pour apurer les suspens,
-arrêté des caisses en fin de chaque journée pour les versements par le caissier,
-le comptage physique inopiné par l'Auditeur Interne avec prise de sanctions et imputations des manquants au Caissier,
-Analyse par l'Auditeur Interne des justifications du compte de virement de fonds à la fin de chaque mois.

8. PROCEDURES DE TRAITEMENTS DES ACHATS

8.1. Généralités

Le circuit des factures a une place importante dans la mise en place d'un système de contrôle interne. Il doit être conçu de manière rationnelle afin de permettre une situation sincère pour le cycle achat et favoriser un contrôle interne fiable.

8.2. Passation de la Commande

Toute acquisition de matériels, fournitures ou de services, doit faire l'objet d'une commande. Cette expression des besoins se matérialise par l'envoi d'un Bon de Commande (BC) aux fournisseurs. L'établissement d'un BC nécessite d'abord, la production d'une Demande d'Approvisionnement (D.A). Le service demandeur établit une D.A en 1 exemplaire adressé à la Comptabilité qui :

-vérifie la situation des stocks,
-examine la nécessité de la commande,
-vise la D.A et prépare un B.C.

Pour les achats de 75 000 FCFA ou plus, le D.F consulte 3 fournisseurs par la production de factures proforma. Le fournisseur qui présentera les prix les plus compétitifs et qui offrira une meilleure qualité et garantie, sera retenu. Si le choix ne porte pas sur le fournisseur le moins cher, le D.F. justifiera ce choix par un mémo au DG.

Après avoir effectué son choix sur la base des critères définis, le D.F donne l'ordre à la Comptabilité d'établir le bon de commande en 3 exemplaires : l'original est adressé au fournisseur, une copie au Secrétariat, 1 copie à la souche.

Les visas requis sur le Bon de Commande sont ceux du D.F qui certifie que le contrôle est bien effectué et du DG qui donne l'ordre d'éxécuter la commande.

8.3. Traitement des Factures

8.3.1. Pièces Justificatives

Toute facture doit être accompagnée d'une pièce justifiant que l'objet donnant lieu à la facturation est effectivement réalisé. Concernant les commandes passées sous forme de B.C, la pièce justificative est le Bon de Réception (B.R). Le B.R est délivré par la Secrétaire sur la base de présentation des articles achetés. La Secrétaire vérifie les quantités commandées et les quantités livrées, les délais de livraison, ...

Si ces contrôle font apparaître une anomalie, la commande est rejettée. En cas de conformité, la Secrétaire établit un

B.R qu'elle joint à la facture et l'envoie à la Comptabilité. La seconde copie du B.R reste à la souche

8.3.2. Règlement des Factures

Les factures sont reçues au Secrétariat puis transmises au D.F pour information, ensuite dirigées vers la Comptabilité qui effectue les contrôles authentiques et de concordance (quantité, prix unitaire, montant total, etc...). Ces contrôles sont effectués en rapprochant le B.C et la facture et dans certains cas, avec la pièce justificative (B.R ou B.L).

Si la facture est conforme, le Comptable vise la partie "visa contrôlé" et procède aux opérations suivantes :

-établissement de la fiche de déboursement,
-préparation du chèque,
-enregistrement dans le journal.

Il transmet les documents au DF qui effectue les contrôles et vise la fiche de déboursement sur la partie "visa contrôlé". Après contrôle, le chèque est transmis à la direction Générale pour signature.

Ce chèque signé, est ensuite retourné à la Comptabilité qui fait photocopier ce chèque joint à la fiche de déboursement. Le DF remet au fournisseur le chèque qui décharge la fiche, et la Comptabilité classe le dossier.

Pour les achats de moins de 50 000 FCFA, la demande d'approvisionnement constitue la commande et les opérations de réglements sont réalisés par la Caisse.

9. CONTROLE DES COMPTES

L'Auditeur interne assure un inspection réguliere de l'ensemble des comptes, une inspection qui consistera à :

-vérifier l'ensemble des procédures,
-auditer les comptes entrepreneurs,
-comparer les dépôts et les reçus bancaires, le listing des remboursements en informatique et le journal des remboursements,

-contrôler le listing des crédits et le journal,
-auditer à des évaluations de garanties,
-contrôler les états de rapprochement.

L'Auditeur Interne est principalement concerné par des tâches d'évaluation, de contrôle de conformité et de vérification de la fiabilité du système. L'auditeur n'a aucune responsabilité executive, et il répond directement au Directeur Général.