

100-1001-12
JUN 8 1993

PROJET VITA/PEP

ETUDE SUR LE TAUX D'INTÉRÊT

Préparée pour:

**VOLUNTEERS IN TECHNICAL
ASSISTANCE, INC.
Arlington, Virginia**

Préparée par:

**Jean G. Crouzet
Consultant**

Juillet 1993

REMERCIEMENTS

L'auteur de ce rapport tient à remercier M. Evariste Kebba, Directeur de VITA/PEP depuis le 1er Juillet 1993 et M. Iven Ose, Conseiller Technique et ancien Directeur du projet, pour leur aimable assistance et la courtoise professionnelle qu'ils lui ont témoignées. L'auteur voudrait également exprimer sa reconnaissance à M. Yondailaou Salomon, Administrateur et le tout le personnel du projet pour leur aide toujours bien disposée, prompte et efficace.

En outre, l'auteur voudrait faire part de sa gratitude à Mme. Ann Williams, Représentante de l'USAID, Dr. Carol Palmer Représentante par interim, Mr. Richard Frankael, Représentant Adjoint et Mr. Les McBride, Officiel responsable du projet pour leurs conseils et leur excellent soutien.

Enfin, la tâche de l'auteur a été grandement facilitée par la bienveillante coopération de la Direction et d'autres fonctionnaires de la Banque des Etats de l'Afrique centrale, les responsables du gouvernement de la République du Tchad, les dirigeants des banques commerciales, les représentants et correspondants d'organisations volontaires privées et de nombreuses autres personnes dont les contributions se sont avérées d'une importance majeure.

Naturellement, l'auteur reste entièrement responsable pour le contenu et le fond de cette étude.

ABREVIATIONS

AETC	Association d'épargne tournante et de crédit
AMT	Amortissement
BDF	Banque de France
BDL	Brasseries de Logone
BDT	Banque de Développement du Tchad
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale
BGT	Boissons et Glacières du Tchad
BM	Banque Mondiale
BMBT	Banque Méridien BIAO du Tchad
BTCO	Banque Tchadienne de Crédit et de Dépôts
BROT	Brot Für die Welt
CARE	Care
CFD	Caisse Française de Développement
CE	Compte de l'exploitant
CFN	Cash flow net
CNC	Conseil National du Crédit
COBAC	Commission Bancaire
CT	Société Cotonnière du Tchad/Cotontchad
FB	Financial Bank du Tchad
FRM	Fonds de roulement moyen
GRT	Gouvernement de la République du Tchad
MCT	Manufacture de Cigarettes du Tchad
MN	Marge nette
ONDR	Office National de Développement Rural
ONG	Organisations Non-Gouvernementales
OPIT	Office de Promotion Industrielle du Tchad
OXFAM	Oxfam
PADS	Programme d'Action et de Développement Social (Banque Mondiale)
PDC	Programme Décentralisé d'Intervention
PMDR	Programme Multi-Sectoriel de Développement Rural
PNUD	Programme de Développement des Nations Unies
RAD	Recherche, Action, Développement
SD	Service de la dette
SIMAT	Société Industrielle de Matériel Agricole du Tchad
SNM	Situation nette moyenne
SIU	Secteur Informel Urbain
SONASUT	Société Nationale Sucrière du Tchad
TCA	Taxe sur le Chiffre d'Affaires
TDC	Taxe sur la Distribution du Crédit
USAID	United States Agency for International Development/ Agence de Développement International des États Unis
USG	United States Government/ Gouvernement des États Unis
VITA/PEP	VITA/ Projet des Entreprises Privées

TABLE DES MATIÈRES

<u>TITRE</u>	<u>PAGE</u>
<u>SOMMAIRE</u>	1
• Principales institutions financières	1
• Sources de financement en matière de développement agricole	2
• Sources de crédit dans le secteur informel	2
• Demande pour les prêts VITA/PEP	3
• Profitabilité et capacité d'endettement des emprunteurs du projet VITA/PEP	3
• Perennité des opérations de prêts du projet VITA/PEP	4
<u>SECTION I. REMARQUES SUR LES BANQUES TCHADIENNES</u>	7
A. Politiques de crédit	7
B. BMBT	7
C. BTCD	7
D. BDT	8
E. Financial Bank	8
F. Taux d'intérêt	9
<u>SECTION II. SOURCES DE CRÉDIT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE</u>	10
A. Crédits intrants	10
B. Crédits saisonniers	10
C. Crédits équipements	10
D. Crédits mixtes intrants équipements	11
E. Crédits infrastructure	11
<u>SECTION III. SOURCES DE CREDIT ET MOBILISATION DE L'EPARGNE DANS LE SECTEUR INFORMEL</u>	13
A. Importance du secteur informel urbain	13
B. Méthodologie	13
C. Résultats d'enquêtes sur les taux d'interet dans le secteur informel	14

D. Mobilisation de l'épargne au sein du secteur informel	17
<u>SECTION IV. TENDANCES DE LA DEMANDE POUR LES PRÊTS DU PROJET VITA/PEP</u>	20
A. Evolutions des activités de prêt	20
B. Accélération des demandes de prêt et des déboursements	21
C. Croissance rapide des prêts Micro	22
D. Taux de pénétration estimé du secteur informel à N'Djaména par le projet VITA/PEP	23
E. Conclusion	23
<u>SECTION V. PROFITABILITÉ ET CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS DU PROJET VITA/PEP</u>	24
A. Commentaires sur la méthodologie	24
B. Analyse de sensibilité des Micro Entreprises	24
C. Analyse de sensibilité des Petites et Moyennes Entreprises	26
D. Comparaison avec d'autres institutions desservant le secteur informel	27
<u>SECTION VI. PÉRENNITÉ DE VITA/PEP EN TANT QU'INSTITUTION FINANCIÈRE VIABLE</u>	29
A. Définition de l'autonomie financière	29
B. Scénarios de bénéfices opérationnels	29
C. Prêts irrécupérables et impayés	31
D. Maintien de ressources suffisantes de prêt	32
E. Problèmes juridiques et réglementaires liés à la création d'une entreprise financière Tchadienne	33
ANNEXE I.	BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE
ANNEXE II.	DONNÉES SUR LA PROFITABILITÉ ET LA CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS
ANNEXE III.	HYPOTHÈSES DE TRAVAIL
ANNEXE IV.	LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES

SOMMAIRE

Les termes de référence de l'étude sur le taux d'intérêt pour le projet VITA/PEP tels qu'ils ont été définis par l' USAID visent les points suivants:

- inventaire des institutions financières, la définition de leurs politiques de crédit et des taux d'intérêt qu'elles pratiquent;
- principales sources de financement disponibles dans le domaine du développement agricole;
- vue d'ensemble du crédit dans le secteur informel;
- demande pour les prêts VITA/PEP et capacité d'endettement des clients du projet à partir de taux d'intérêt différents; et,
- pérennité de VITA/PEP en tant qu'institution financière Tchadienne viable.

PRINCIPALES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

Financial Bank du Tchad (FB) est essentiellement une institution de dépôts qui place les fonds à court terme qui lui sont confiés par ses clients Tchadiens sur les marchés monétaires européens. Le taux d'intérêt sur les dépôts est négociable.

Les autres banques, spécifiquement la Banque Tchadienne de Crédit et de Dépôts (BTCDD), la Banque de Développement du Tchad (BDT), et la Banque Méridien BIAO au Tchad (BMBT), consentent des prêts à des emprunteurs bien structurés pouvant satisfaire leurs strictes exigences en matière de sûretés et de dossiers bancaires jugés acceptables. Le Gouvernement de la République Tchadienne (GRT) est un actionnaire et partenaire influant dans ces banques qui consentent principalement des crédits à court terme et des prêts à moyen terme dans une moindre mesure. La Société Cotonnière du Tchad ou COTONTCHAD (CT) est l'organisme gouvernemental Tchadien responsable de la production et commercialisation des produits dérivés du coton et représente 45 pourcent des actifs de la BIAO et de la BTCDD. Leurs autres clients comprennent un nombre restreint d'emprunteurs bien assis.

En dépit de leur prudence en matière de crédit, les banques Tchadiennes ont des taux d'impayés atteignant 25 pour-cent de leurs encours. Ces banques ne prêtent pas aux petites et moyennes entreprises (PME) et délaissent totalement les Micro entreprises. Ces emprunteurs ne sont pas acceptables en raison des risques jugés excessifs qu'ils présentent et des coûts élevés de ces opérations de prêt.

Le taux d'intérêt prélevé par ces banques est fonction du taux de réescompte dicté par la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) qui est en vigueur au Tchad et dans les cinq autres états membres. A l'heure actuelle, le taux de réescompte est à 11,50 pour-cent. A ce taux de base vient s'ajouter un plafonds de 5 points autorisé par la BEAC. Cet éventail est censé refléter les risques accrus de crédit. Les banques prélèvent en outre une commission de découvert de 3 pour-cent ainsi que les taxes sur le chiffre d'affaires (TCA) et sur la distribution du crédit (TDC) qui sont reversées au Trésor Tchadien. L'effet cumulé est un taux d'intérêt effectif allant de 18,23 pour-cent pour CT qui est un client

privilegié et exonéré de la TDC à 25,53 pour-cent pour les autres emprunteurs. A ces taux il convient de comparer le taux d'intérêt de 7,50 sur les comptes d'épargne et des taux compris entre 7,75 et 9 pour-cent sur les dépôts à terme.

SOURCES DE CRÉDIT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Les sources de financement à court et moyen terme qui sont disponibles aux producteurs agricoles et associations villageoises sont les suivantes:

- CT conjointement avec l'Office National de Développement Rural (ONDR) accorde des crédits en intrants agricoles à quelques 200,000 producteurs de coton sous contrat. Les crédits sont pour une période de dix huit mois et le taux d'intérêt annuel set de 14,66 pour-cent;
- ONDR octroie des crédits à moyen terme aux producteurs agricoles pour l'acquisition de charrues et d'équipement de traction attelée. Les taux d'intérêt varient entre 4,21 et 7,39 suivant les équipements;
- L'antenne Recherche, Action, Développement (RAD), intégrée au sein du Projet Multi-Sectoriel de Développement Rural (PMDR) financé par la Caisse Francaise de Développement (CFD) vient de démarrer un programme pour le financement des intrants et équipements au niveau des villages. Pour les prêts à moins d'un an, la RAD n'exige pas d'intérêt. Pour les prêts a plus d'un an, la RAD prélève un intérêt non dégressif de 6 pourcent remboursable sur la durée du prêt; et,
- CARE accordait des prêts à court terme allant jusqu'à quatre mois à 26 groupements de producteurs d'oignons dans la région d'ABECHE. En 1992, le montant de ces prêts était de 1.450.9 000 FCFA. Le taux d'intérêt était de 10 pour-cent par an. Le programme qui était financé par l'USAID s'est achevé en Avril 1993.

SOURCES DE FINANCEMENT DANS LE SECTEUR INFORMEL

- VITA/PEP est devenu un facteur important dans le financement des SME et Micro-entreprises au Tchad. Depuis le début de ses opérations en 1984, le projet a déboursé 4 millions de dollars et est devenu le seul prêteur de taille dans le secteur informel tant a N'djaména qu'à Moundou. Le taux d'intérêt est 13 pour-cent auquel vient s'ajouter une commission de 4 pourcent à titre de préparation de dossier;
- OXFAM offre des prêts limités à des groupements féminins dans les zones urbaines. Au cours des six dernières années, OXFAM a prêté 3.500.000 FCFA à 26 groupements. Le prêt moyen se monte a 25.000 FCFA pour six mois et aucun intérêt n'est exigé; et,

- Le crédit est très répandu dans le secteur informel qui représente la majeure partie de la population active du pays. Une enquête a été conduite auprès de producteurs, intermédiaires et grossistes de mil et d'oignons, prêteurs d'argent, détaillants au niveau du marché et autres intervenants. Le coût du crédit est très élevé et varie entre 184 et 3000 pour-cent par an. En outre, une enquête a été menée parmi les tontines (système d'épargnes rotatives), pari-ventes et azoumas qui constituent des événements sociaux dont le but est de se procurer des fonds destinés à l'entraide, l'épargne et d'autres fins. Dans le cadre de la conjoncture économique actuelle qui est déprimée, ces diverses formes d'épargne sont très populaires et sont devenues l'instrument principal de la mobilisation de l'épargne au sein du secteur informel.

DEMANDE POUR LES PRÊTS DE VITA/PEP

Il existe une forte demande pour les prêts octroyés par VITA/PEP. Les demandes de prêts totalisaient 326 en 1991 et 1540 en 1992, Les demandes reçues par le projet lors du premier trimestre 1993 se montaient à 360 contre 262 pour le premier trimestre 1992. Cette accélération de la demande qui a été accompagnée d'un programme limité de publicité reflète trois faits saillants:

- le projet a su attirer un nombre grandissant d'emprunteurs répétés;
- le projet attire un nombre croissant de Micro-entreprises; et,
- l'impact bénéfique de l'ouverture d'un second bureau à Moundou durant le troisième trimestre 1991.

Non seulement la demande est elle forte mais de plus le projet a démontré sa capacité de déboursier un nombre plus élevé de prêts. Au cours des trente derniers mois, le ratio entre les déboursments et les demandes reçues est à la hausse: 0,13 en 1991, 0,47 en 1992 et 0,75 lors du premier trimestre 1993.

En outre, la demande pour les services de VITA/PEP bénéficie d'un ample potentiel de croissance. Sur la base des 577 déboursments à N'Djaména en 1992, le taux de participation dans le marché pour les services financiers aux PME et Micro-entreprises à N'Djaména peut être estimé à 4 pour-cent.

Par conséquent, la demande de prêts au sein du secteur informel excède de loin l'offre. Qui plus est, VITA/PEP est le seul prêteur structuré au sein du secteur. VITA/PEP fait face à un marché de vendeur.

PROFITABILITÉ ET CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS DE VITA/PEP

La profitabilité est généralement mesurée par le ratio entre la marge nette et la situation nette. Pour mesurer la capacité d'endettement, il convient de distinguer les prêts à six mois ou moins (Micro-Enterprises) de ceux à un an ou plus (PME). Pour les premiers, la capacité d'endettement est mesurée par le ratio entre le capital de roulement

et la somme du capital et de l'intérêt représentant l'endettement. Quant aux autres prêts, la capacité d'endettement est mesurée par le ratio entre le cash flow net (marge nette plus amortissement moins le compte de l'exploitant) et la somme du capital et de l'intérêt. Une étude a été effectuée à partir des dossiers des emprunteurs du projet et a couvert 50 Micro-entreprises et 16 PME. Les ratios de profitabilité et de capacité d'endettement ont été calculés en fonction de taux d'intérêt variant de 13 à 40 pour-cent

Le sommaire des résultats de cette étude figure ci-dessous:

	<u>Prêts Micro</u>	<u>Prêts PME</u>
Profitabilité		
13%	0.80	1.10
40%	0.80	1.08
Capacité d'endettement		
13%	4.12	2.38
40%	3.66	1.85

Ces chiffres soulignent une ample marge de sécurité en ce qui concerne des augmentations potentielles du taux d'intérêt pour les opérations de prêt du projet. Ces chiffres suggèrent également que pour les SME et les micro-entreprises, un meilleur accès aux sources de crédit est plus important qu'un taux d'intérêt moins élevé. Cette optique est confirmée par plusieurs exemples dans d'autres pays. La Grammeen Bank (GB) qui est une institution bénéficiaire représente le meilleur exemple d'une banque desservant les petits producteurs agricoles à bas revenu au Bangladesh. Le taux d'intérêt pratiqué par la GB est 25 pour-cent. Le projet Communauté et Entreprises au Sénégal communément connu sous le nom de projet Kaolak prélevait un taux d'intérêt de 24 pour-cent en 1987. Ces taux plus élevés permettent de défrayer les services coûteux associés aux prêts aux entreprises de petite échelle. A l'heure actuelle, le projet VITA/PEP fournit de telles prestations sans en être pour autant compensé.

PÉRENNITÉ DES OPÉRATIONS DE PRÊT VITA/PEP

Pour devenir une institution financière viable, le projet VITA/PEP doit être en mesure de couvrir ses dépenses de fonctionnement ainsi que le coût de ses biens d'équipement, provisionner ses impayés et avoir les ressources liquides nécessaires afin de pouvoir assurer l'augmentation projetée de ses déboursments accumulés de 4,100,000 à 18,000,000 dollars entre Juillet 1993 et Juin 1998. Pour relever ce défi, VITA/PEP devra être capable de générer des recettes supplémentaires grâce à une augmentation du taux d'intérêt.

Si le taux est maintenu à son niveau actuel de 13 pour-cent, VITA/PEP ne pourra jamais atteindre l'équilibre de son fonctionnement. Le projet encourra le risque d'être suspendu par les bailleurs de fonds qui pourront afficher une hésitation certaine eu égard au bien fondé d'une aide supplémentaire. La même perspective existerait si le taux était porté à 18 pour-cent. Dans ce cas, les coûts totaux de fonctionnement seraient presque couverts en Juin 1996. Par contre, si le taux était relevé à 24 pour-cent, les calculs

prévisionnels indiquent que les dépenses variables et fixes de fonctionnement seraient couvertes en Juin 1995. VITA/PEP pourrait alors démarrer le processus de sa transformation en une institution financière Tchadienne, à supposer qu'un moyen soit trouvé pour couvrir le coût des prêts irrécupérables. La structure opérationnelle (banque ou société de financement) et juridique de cette institution devra être définie en détail.

Le problème de la détermination de provisions suffisantes pour couvrir les prêts irrécupérables revêt une importance critique. A supposer un taux d'impayés de 6 pour-cent et un taux d'intérêt de 24 pour-cent, le montant des provisions pour impayés dépasserait les recettes opérationnelles durant la période du 1er Juillet 1994 au 30 Juin 1997 qui correspond à la quatrième phase du projet telle qu'envisagée par l'USAID. Ce problème méritera une attention particulière. Des provisions couvrant les prêts irrécupérables devraient être établies à la suite d'un audit par des experts comptables qualifiés. Une solution possible viserait la création dans les deux ou trois prochaines années d'un fonds de garantie de prêts lorsque le projet deviendrait une institution financière Tchadienne.

Un autre défi confrontant VITA/PEP sera la mobilisation des ressources nécessaires pour l'accroissement projeté des activités de prêt. Outre les reflux qui iront en augmentant, la dépendance du projet vis-a-vis des contributions des bailleurs au fonds de prêts continuera. En 1997, plusieurs options s'offriront à la nouvelle institution à savoir la négociation d'apports en capital ou de lignes de crédit concessionnel avec la Banque Africaine de Développement (BAD), le guichet petites entreprises de la Société Financière Internationale (SFI) à Nairobi, la Banque Européenne d'Investissement (BEI), le Fonds Africa aux Etats Unis et d'autres.

De plus, le projet VITA/PEP tel qu'il existe actuellement et tel qu'il est susceptible de se transformer en une institution financière viable devrait avoir la possibilité d'opérer dans un climat favorable et dans le cadre de contrôles bien adaptés à la nature de ses opérations. Certains signes alarmants commencent à se manifester. La BEAC semble avoir une position rigide quant au relèvement du taux d'intérêt puisque les ressources du projet sont constituées par des dons extérieurs. La BEAC semble également vouloir contrôler VITA/PEP et est en train de préparer un projet de décret instituant de tels contrôles. Il n'est pas clair comment un projet financé par des bailleurs de fonds et dont le statut fait l'objet d'accords bilatéraux et internationaux pourrait tomber sous la coupe du contrôle de la BEAC, du Conseil National du Crédit (CNC), et de la Commission Bancaire (COBAC). En outre, la BEAC envisage l'avenir du projet comme celui d'une banque commerciale et imposerait la même sorte de contrôles réglementaires aux activités de VITA /PEP. Ces contrôles qui sont appropriés pour d'importantes banques ne seraient être susceptibles de reconnaître l'identité particulière de VITA/PEP qui pourrait très bien choisir de ne pas devenir une autre banque. La nouvelle institution pourrait devenir une organisation de moindre taille et une différente espèce d'institution financière telle qu'une société financière qui ne recevrait pas de dépôts, n'utiliserait pas le guichet de réescompte et continuerait de servir les PME, les Micro-entreprises ainsi que des particuliers.

Enfin, la nouvelle institution devrait compter sur le support total du GRC par le biais d'exemptions fiscales et autres mesures incitatives telles que l'exonération totale ou partielle de la TCA et de la TDC. Si de telles conditions peuvent prévaloir, VITA/PEP serait susceptible de devenir un excellent exemple de la métamorphose d'un projet financé par les bailleurs de fonds en une institution financière pérenne et viable.

SECTION I. REMARQUES CONCERNANT LES BANQUES TCHADIENNES

Cette section passera en revue les banques commerciales et leur politique de crédit et comprendra une explication sommaire des mécanismes régissant le taux d'intérêt dans la République du Tchad.

A. POLITIQUES DE CRÉDIT

En conformité avec la tradition conservatrice de crédit, les banques Tchadiennes préfèrent octroyer des prêts à court terme. Ceci est très compréhensible en raison de la fluidité de l'environnement en changement constant. Les banques appuient leur prêts sur les ressources en capital et les sûretés offertes par l'emprunteur et accordent une attention limitée à leur caractère et compétence. Elles ignorent largement leur capacité en matière de gestion et de cash flow.

En conséquence, les banques traitent avec un nombre restreint (20) d'emprunteurs considérés comme des riches sûrs. Ces clients incluent CT, les Brasseries du Logone (BDL), la Société Nationale Sucrière du Tchad (SONASUT), la Manufacture des Cigarettes du Tchad (MCT), les Boissons et Glacières du Tchad (BGT), la Société Tchadienne d'Assurance et de Reassurance (STAR), et quelques exportateurs de gomme Arabique. En 1989, la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE devenue CDF) et la BEI avaient mis à la disposition de la BTCD et de la BIAO deux lignes de crédit totalisant 4 millions de dollars pour des prêts aux SME. Ces lignes de crédit n'ont pratiquement pas été utilisées. Les prêts aux SME ne sont guère compatibles avec les strictes exigences de ces banques.

B. BMBT

La BMBT est la banque la plus importante du Tchad, Au 31 Décembre 1991, ses biens d'actif se montaient à 27,271 milliards FCFA. Les prêts y compris les avances de découvert se montaient à 21 milliards FCFA. Les dépôts s'élevaient à 13 milliards FCFA et les ressources en capital y compris les réserves se chiffraient à 846 million FCFA. Pour l'exercice 1991, la BMBT enregistrerait un bénéfice net après impôt de 110 million FCFA qui reflétait une provision pour prêts irrécupérables de 500 million FCFA. couvrant des prêts litigieux de 3,3 milliards FCFA.

C. BTCD

Le Crédit Lyonnais est le partenaire minoritaire au sein de la BTCD. Au 31 Décembre 1991, l'actif total de la banque s'élevait à 23,470 milliards FCFA. L'encours des prêts était de 14,4 milliards FCFA. Les dépôts se montaient à 15,3 milliard FCFA, ce qui résultait dans un ratio de prêts /dépôts satisfaisant. De même que pour la BMBT, les ressources en capital qui totalisaient 976 million FCFA de capital souscrit et de reserves étaient minces. Le bénéfice net après impôt pour l'exercice 1991 était de 46 millions FCFA. Il convient de souligner que ce bas niveau de marge nette avait été entraîné par une provision pour prêts douteux de 816 millions FCFA. D'après la direction de la banque, tous les prêts irrécupérables sont provisionnés.

D. BDT

Cette banque est resté fermée pendant la majeure partie des années 80 et a repris ses opérations en 1991. Aucun rapport financier n'est disponible au public mais plusieurs discussions avec la direction ont révélé des détails importants concernant la situation de la banque. BDT a réouvert ses portes grâce à un don de 500 millions FCFA de la BAD pour la réfection des bureaux et l'acquisition de biens d'équipement. De plus, la Banque a négocié une ligne de crédit concessionnel de 1,5 milliard FCFA avec la BAD pour le financement de ses opérations. Outre sa mission d'institution de développement portée sur les prêts à moyen terme aux moyennes entreprises, BDT accorde également des crédits de courte durée à CT et aux producteurs de gomme Arabique. Durant la période 1990-92, BDT a réalisé un bénéfice de 540 millions FCFA réparti comme suit:

- 240 millions en tant que recouvrement de créances douteuses,
- 150 millions en tant que revenus de placements, et,
- 150 millions en tant que bénéfice opérationnel

BDT a utilisé le guichet de réescompte de la BEAC au minimum. En effet, sa stratégie opérationnelle au cours des trois dernières années a été axée sur le recouvrement des créances en litige. La banque est en train de négocier une ligne de crédit concessionnel d'un montant de 5 milliards FCFA qui lui permettra de saisir la demande croissante de prêts notamment de la part de COTONTCHAD. Eventuellement, le GRT est censé réduire sa part d'actions majoritaire dans le capital de la banque. En mai 1993, la BDT pratiquait une structure double pour ses taux d'intérêt. Pour les prêts à moyen terme, le taux était de 14,50 pour-cent plus une commission de gestion de 1 pour-cent et des frais d'engagement se montant à 1 pour-cent du montant non déboursé. Par conséquent, le taux effectif était de 16 pour-cent excluant les taxes. Les taux à court terme variaient entre 17,50 et 18,25 pour-cent taxes non comprises. En Mai 1993, les taux à court terme de la BDT étaient à 1 pour-cent en dessous de ceux des banques commerciales.

La BDT offre un service unique. La banque a un service dont la mission est de conduire des études de financement pour ses clients. Le coût de ces services varie de 100.000 FCFA pour des prêts jusqu' à 5 millions FCFA soit 2 pour-cent du montant du prêt. Pour les prêts supérieurs à 100 million FCFA, le coût est de 325,000 FCFA. Le coût de ces services est bien moins élevé que celui exigé par des consultants ou comptables.

E. FINANCIAL BANK

L'actif total actuel est de l'ordre de 2,5 milliards FCFA. La Financial Bank - dont le siège social est en Suisse - est essentiellement une banque de dépôts. Cependant, la banque est en train de constituer son portefeuille de prêts. Elle accorde des crédits aux commerçants locaux et aux personnes morale bien assises en escomptant d'effets à court terme couverts par des accreditifs à l'exportation de gomme Arabique. La durée maximum de ces crédits varie entre 90 et 120 jours. Les taux d'intérêt sur les opérations d'escompte et de découvert sont inférieurs de 1 pour-cent à ceux de la BTCD et de la BMBT.

F. TAUX D'INTERÊT

Le taux d'intérêt pratiqué par les banques envers leurs clients du secteur formel mérite quelques remarques. Le taux de réescompte établi par la BEAC n'a pas de rapport avec l'indice du coût de la vie au Tchad. Ce taux avait été augmenté à 13 pour-cent en Février dernier et pourtant le pays avait connu une déflation de 2,3 pour-cent en 1992. Au contraire, les changements du taux de réescompte en Afrique Centrale reflètent ceux des banques centrales en Europe, plus particulièrement celui de la Banque de France (BDF). Suite à la baisse du taux de réescompte de 9 à 7,50 pour-cent par la BDF en mai dernier, la BEAC a ramené son taux à 11,50 pour-cent. D'une manière générale, la BEAC maintient son taux en dessus de celui de la BDF afin d'éviter des fuites de fonds massives sur la France et un recours excessif à son guichet de réescompte de la part des banques tant au Tchad que dans les autres états membres.

L'écart maximal de 5,5 points autorisé par la BEAC résultant dans un plafond de 17 pour-cent au niveau des banques commerciales est artificiellement étroit et ne reflète pas la variété des risques liés à l'octroi de crédit notamment les prêts aux PME qui sont largement délaissés par le système bancaire. En grande partie, les taux d'intérêt au Tchad reflètent la priorité accordée par le GRT à la production et à l'exportation de coton. En guise de comparaison, aux Etats Unis, le taux actuel d'escompte du Federal Reserve est de 3 pour-cent, le taux d'interet préférentiel est de 7 pour-cent, le taux de rendement des obligations du Tresor à 30 ans est inférieur à 7 pour-cent, et le taux d'intérêt pour les cartes de crédit varie entre 14 et 19 pour-cent.

Enfin, les taux d'intérêt au Tchad comprennent une composante GRT non négligeable ainsi que le démontrent les chiffres suivants:

1. Taux de réescompte BEAC	11,50 pour-cent
2. Ecart maximum	5,00
3. Taux de base	11,50 à 17,00 %
	12,50% pour CT
4. Commission de découvert	3,00 %
5. TCA	
$0.1766 \times \Sigma(1+2+3+4)$	2,73 à 3,53 %
6. TDC	
2% montant non déboursé	2,00 %
7. Coût total de l'argent	18,23 à 25,53 %

La part du GRT s'élève à 2,73 pour-cent pour COTONTCHAD qui est un emprunteur privilégié qui en outre n'est pas redevable de la TDC et 5,53 pour-cent pour les autres emprunteurs qui doivent payer les deux taxes.

SECTION II. SOURCES DE FINANCEMENT EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

Plusieurs sources de financement sont disponibles aux producteurs agricoles et communautés rurales. La majeure partie de ces crédits sont effectués sous les auspices du GRT. Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) jouent également un certain rôle dans l'octroi de crédits et de dons.

A. CRÉDITS INTRANTS

Dans le cadre des objectifs que s'est fixé CT pour l'augmentation de la production cotonnière et son amélioration qualitative, CT et l'ONDR ont organisé un réseau de crédit desservant quelques 200.000 producteurs sous contrat. L'ONDR trie les producteurs à la recherche de crédit tandis que CT se procure et livre les intrants améliorés y compris des semences sélectionnées. Il s'écoule près de 18 mois entre la livraison des intrants et la récolte. Le taux d'intérêt exigé par CT est de 22 pour-cent sur cette période soit un taux annuel de 14,66 pour-cent. Généralement, les crédits intrants coûtent plus cher et le programme de CT confirme cette observation qui sera démontrée par la suite.

B. CRÉDITS SAISONNIERS

CARE avait un programme de crédit saisonnier pour les producteurs d'oignons de la région d'Abeche bien connue pour la qualité de ses oignons. Le prix tend à la hausse durant la saison des pluies. Le programme CARE permettait aux producteurs de stocker leurs produits et de tirer partie de prix plus favorables. Le taux annuel était de 10 pour-cent et les prêts étaient consentis sur une période de quatre mois. L'échelle de ce programme était réduite mais le programme avait gagné en popularité. En 1992, le programme avait prêté 1,5 million FCFA à 26 groupes de producteurs. Malgré son succès, ce programme a pris fin en Avril dernier suite à la restructuration des programmes prioritaires d'assistance technique au niveau de la mission de l'USAID.

C. CRÉDITS EQUIPEMENT

L'ONDR est très actif dans le financement des équipements agricoles, particulièrement pour la traction attelée. L'ONDR a son propre barème de prix pour les ventes au comptant et à crédit. Les taux d'intérêt varient suivant le type d'équipement. Par exemple, le prix comptant d'une charrette avec pneumatiques est 156.000 FCFA. Le prix de la même charrette sur une période de 30 mois est de 174.800 FCFA remboursable comme suit: paiement comptant de 43.700 FCFA et trois autres paiements échelonnés du même montant, Le taux d'intérêt annuel est de 4,80 pour-cent. Le prix de vente au comptant d'une charrue est de 37.000 FCFA. Le prix de la même charrue sur 18 mois est remboursable comme suit: un apport initial de 13.700 FCFA et deux paiements du même montant reflète un taux annuel de 7,38 pour-cent.

La Société Industrielle de Matériel Agricole du Tchad (SIMAT) dont la majorité du capital appartient au GRT fournit des équipements à l'ONDR ainsi qu' à des particuliers, SIMAT fabrique des charrues et des charrettes. En outre, la SIMAT fournit du matériel

importé tels que tracteurs, pompes, broyeurs et décortiqueuses. Les ventes à l'ONDR s'effectuent sur la base d'un cahier des charges et sont au comptant. Les factures sont payées entre 60 et 90 jours suite à la livraison. Le cahier des charges prévoit une pénalité de 14 pourcent en cas de paiement tardif mais cette clause n'est jamais invoquée. Pour les ventes aux particuliers, la SIMAT préfère les ventes au comptant. Dans quelques cas, la SIMAT permet un paiement initial de 50 pour-cent à la livraison et le règlement du solde sur deux ou trois mois garanti par un aval bancaire dont le coût est de 3 pour-cent.

D. CRÉDITS INTRANTS/ÉQUIPEMENT

CFD vient de démarrer le programme RAD dans la sous-région de Maseyna. L'antenne RAD fait partie du PMDR qui couvre le département de Chari-Baguermi. L'approche de la RAD est de recenser les besoins en crédit au niveau des villages, de les analyser et de les hiérarchiser. Chaque village fait l'objet d'une enquête détaillée par un agronome et un sociologue. La RAD intervient dans les communautés où opère l'ONDR et se livre à la promotion des intrants et équipements agricoles. Depuis le démarrage de son programme en Février 1993, la RAD a accordé 23 prêts à des associations villageoises. Les prêts ont varié de 35 à 698.000 FCFA. Ces prêts ont couvert l'achat de pompes, bicyclettes, chevaux, et équipement de traction attelée, machines à coudre et intrants. La RAD n'exige pas d'intérêt pour les prêts à moins d'un an. Pour les prêts au delà d'un an, le taux d'intérêt est de 6 pourcent nonobstant la date d'échéance. Les prêts sont accordés sur la base d'obligations solidaires. Les ressources de la RAD sont modestes et s'élèvent à 55 millions FCFA. La CDF a d'autres programmes plus particulièrement le Programme Décentralisé d'Intervention (PDC) qui fait don de moto-pompes aux villages.

E. CREDITS INFRASTRUCTURES ET DIVERS

BROT FÜR DIE WELT (BROT) ou Pain pour le Monde est affilié à l'Église Évangéliste Allemande. BROT est présent au Tchad depuis 1985. BROT avait accordé initialement des dons aux communautés rurales pour le développement des infrastructures ainsi que pour l'achat de bétail et de matériel agricole. BROT a eu une expérience décevante en ce qui concerne les dons individuels et a décidé de se concentrer exclusivement sur le financement des projets d'infrastructure et des projets humanitaires.

En 1992, BROT a fait des dons de 200 millions FCFA étalés sur 3 ans et répartis comme suit:

• Assistance aux infirmes	50 millions
• Assistance aux aveugles	15 millions
• Assistance aux sourds	20 millions
• Construction d'écoles	40 millions
• Construction et opération de dispensaires	70 millions

Les communautés rurales doivent contribuer au moins dix pour-cent du coût total. Cette contribution peut prendre la forme de concours gratuit de main d'oeuvre ou d'un apport en espèces.

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

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

A. IMPORTANCE DU SECTEUR INFORMEL URBAIN

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

B. MÉTHODOLOGIE

VITA/PEP est la seule institution d'importance desservant les besoins de crédit des SME et Micro-Enterprises qui constituent le secteur informel urbain. Ces besoins sont également couverts par les grossistes, prêteurs d'argent et une multitude d'autres fournisseurs. En outre, le secteur informel urbain a mis au point plusieurs mécanismes ingénieux pour mobiliser l'épargne. Durant son séjour au Tchad, l'auteur a utilisé les services de deux consultants locaux, Mme Habiba Idriss et Mr. Gassoumian Simon spécialisés dans le sondages d'opinion et les enquêtes de comportement. Des questionnaires préliminaires furent préparés et mis à l'épreuve avant le démarrage des entrevues à N'Djaména, Linia, Dagarmasso, et Koundoul. Cette enquête ne prétend pas reposer sur une base statistique parfaite et aucune estimation du degré de confiance n'est fournie. Cependant, les réponses obtenues sont consistantes et comparables à celles d'autres enquêtes déjà publiées sur le secteur informel dans plusieurs pays Africains. L'objectif principal de cette enquête était de déterminer l'incidence de l'intérêt à divers stades de la distribution de produits alimentaires en comparant les prix au comptant et à crédit.

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

C.1. IMPORTANCE DE L'INTÉRÊT DANS LA DISTRIBUTION DU MIL

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

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

C.2. INCIDENCE DE L'INTÉRÊT DANS LA DISTRIBUTION DES OIGNONS

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

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

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

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

C.3. INCIDENCE DU CRÉDIT POUR LES MARCHANDES DE BEIGNETS

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

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

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

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

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

C.4. TAUX D'INTÉRÊT PRATIQUÉS PAR LES PRÊTEURS D'ARGENT

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

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

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

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

C.5. INTÉRÊT PRATIQUÉ PAR LES MARCHANDS DE CHARBON

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

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

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

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

C.6. INTÉRÊT PERÇU PAR LES FORGERONS

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

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

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

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

C.7. INTÉRÊT PERÇU DANS LA DISTRIBUTION DU POISSON

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

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

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

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

Enfin, un détaillant avec un petit restaurant annexé à son négoce achète son poisson au comptant pour 40.000 FCFA la caisse ou à 45.000 FCFA sur quatre jours. L'intérêt qu'elle paie à son fournisseur correspond à un taux annuel de 1125 pour-cent. Toutes ses ventes sont au comptant.

C.7. CONCLUSION

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

D. MOBILISATION DE L'ÉPARGNE EN MILIEU INFORMEL

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

D.1. TONTINES

Les tontines sont l'équivalent Camerounais et Tchadien des associations d'épargne tournante et de crédit (AETC) que l'on peut observer ailleurs dans le monde. Les tontines constituent des associations informelles regroupant jusqu'à vingt membres et dont la

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

D.2. PARI-VENTES

Cette formule est fréquemment utilisée par les femmes qui organisent des festivités pour lesquelles des invitations sont envoyées à de nombreux amis et connaissances. L'initiatrice de cette réception loue un bar avec une piste de dance. L'initiatrice doit solliciter l'autorisation des autorités municipales et payer une redevance de 21.000 FCFA. En outre, elle doit acheter de la nourriture qui sera vendue aux invités. Le propriétaire du bar lui laisse acheter les boissons (boissons non alcoolisées, bière et whisky) au prix de gros qui sont vendues aux invités au prix fort.

La vente de boissons et de nourriture est censée être la source d'un bénéfice. Par exemple, une initiatrice qui avait encouru des dépenses de 306.000 FCA a réalisé des recettes de 406.000 FCFA qui lui ont rapporté un bénéfice de 100.000 FCFA qu'elle a utilisé pour acheter des vêtements et des bijoux. Les pari-ventes sont souvent utilisés pour venir en aide aux familles nécessiteuses. Parfois, les pari-ventes sont combinés avec des tontines. Le récipiendaire d'une quote-part de crédit cherche à augmenter les fonds de sa part avec le bénéfice provenant d'un pari-ventes. Environ dix pari-ventes ont lieu chaque semaine à N'Djaména. Leur fréquence aurait augmenté récemment mais leur rentabilité aurait diminué.

D.3. AZOUMAS

Azouma est le mot Arabe pour invitation. L'azouma est une coutume Musulmane selon laquelle une réception est donnée chez des particuliers en l'honneur d'une jeune fille ou d'une jeune femme. Ces réceptions font l'objet d'annonces à la radio. Les boissons et la nourriture sont gratuits. Cependant, il est fait appel aux invités pour leurs contributions qui sont reconnues ouvertement. Le succès d'une azouma est fonction des contributions reçues des invités. Quoique certains invités ne soient pas généreux, une azouma peut rapporter de l'argent. Une jeune femme avait dépensé 77.000 FCFA pour des boissons et de la nourriture mais avait reçu des dons de 250.000 FCFA. Le bénéfice avait été utilisé pour l'achat de voiles et de bijoux. La même personne pense organiser une autre azouma en vue de financer son pèlerinage à la Mecque.

Une azouma peut être également organisée conjointement avec la distribution de quote-parts d'une tontine. L'initiatrice peut augmenter sa quote-part de tontine avec le bénéfice de son azouma. Une telle fonction avait rapporté le montant net de 300.000 FCFA. L'initiatrice avait l'intention d'acheter une motocyclette avec cette somme. Elle voudrait organiser une autre azouma lors de la distribution de sa prochaine quote-part de tontine. Elle compte utiliser ces fonds pour l'achat d'une concession ou de terrain pour y bâtir une maison familiale.

SECTION IV. TENDANCES DE LA DEMANDE POUR LES PRETS DE VITA/PEP

Cette section examinera les aspects de la demande pour les prêts VITA/PEP comme suit:

- l'évolution des activités de prêts depuis 1984;
- l'accélération de la demande enregistrée à partir des demandes reçues et la capacité du projet de faire face à cette demande;
- la croissance rapide des prêts aux Micro-Entreprises; et,
- l'estimation du taux de pénétration du marché informel urbain à N'djaména par le projet VITA/PEP.

A. ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE PRÊTS 1984-1993

Suite à un démarrage satisfaisant en 1985, le nombre de prêts enregistrés a subi une diminution notable en 1986/87 reflétant les graves difficultés résultant de la guerre. Il a fallu attendre jusqu'en 1990 pour observer une reprise du volume de prêts. Malgré les conditions économiques déprimées qui ont prévalu au Tchad au cours des trois dernières années, le portefeuille de prêts du projet VITA/PEP a connu une croissance accélérée ainsi que le démontrent les données contenues au Tableau 1.

TABLEAU I. DEBOURSEMENTS VITA/PEP 1985-93

	Prêts	Nombre	Déboursements FCFA 000
1984 (6 mois)	nd		40.079
1985	23		128.296
1986	5		40.818
1987	4		24.078
1988/89/90	nd		154,000
* 1990	417		180,694
* 1991	728		286,636
* 1992 (9 mois)	958		213,744

*Année fiscale 1er juillet-30 Juin

Sources: VITA/PEP, N'djaména and Promoting Small and Medium businesses par DIMPEX, Janvier 1988, Annexe 2.

N.B.: Cette page, insérée par VITA/PEP, reproduit le TABLEAU I. (DEBOURSEMENTS VITA/PEP 1985–93) dûment complété, corrigé et fournissant les valeurs en dollars des prêts octroyés.

Tableau 1. VITA/PEP Prêts octroyés; 1984–93 (Actualisé)

Année	Nombres des Prêts Octroyés Nombre	Montants des Prêts Octroyés	
		en FCFA	en \$US
1984 (Six Mois)	19	40,079,000	94,647
1985	48	128,294,390	294,297
1986 *	88	43,325,347	129,259
1987	12	21,571,000	72,292
1988	21	36,678,000	124,886
1989	47	143,564,334	452,011
1990	51	141,801,950	533,165
1991	310	237,163,000	861,510
1992	729	319,761,000	1,230,426
1993 (Six Mois)	802	128,619,000	478,305
Total	2,127	1,240,947,021	4,270,798
* dont prêts distribués à Bongor:			
1986	70	3,007,347	9,320

Il convient de remarquer que depuis le début du projet en 1984 jusqu'en juin 1990, le projet avait déboursé 377,3 millions FCFA à des PME. Entre Juillet 1990 et Mars 1993, le projet a déboursé 681,1 millions FCFA dont 87 pour-cent à des SME et le reste à des Micro-entreprises. Au 31 Mars 1993, VITA/PEP avait déboursé plus de 2135 prêts totalisant 1,059 milliard FCFA ou US \$4,042 millions.

B. ACCÉLÉRATION DES DEMANDES DE PRÊT ET DES DÉBOURSEMENTS

Durant les trois premières années du projet, 237 demandes avaient été reçues au bureau de N'Djaména. Durant le premier trimestre de 1993, 460 demandes ont été enregistrées tant à N'Djaména qu'à Moundou. Les demandes de prêt ont augmenté rapidement depuis le début de l'année 1992 ainsi que le démontrent les données contenues dans le tableau 2.

TABLEAU 2. DEMANDES DE PRÊTS ET DÉBOURSEMENTS 1992-93

	1er trimestre	2eme trimestre	3eme trimestre	4eme trimestre
1992 US \$ 000				
• Demandes reçues	264	333	318	625
• Déboursts.	117	139	161	311
• Déboursts.	308.2	276.7	463.9	395.7
1993 US \$ 000				
• Demandes reçues	460			
• Déboursts.	346			
• Déboursts.	201.9			

Source: VITA/PEP, N'Djaména

Les bureaux de N'Djaména et de Moundou ont reçu un volume croissant de demandes. Bien que le projet bénéficie d'une aide limitée mais efficace de la part de CARE eu égard à l'identification d'emprunteurs potentiels, il ne se livre pas à une promotion active et ouverte de ses services de prêt. VITA/PEP consent actuellement des prêts à un nombre croissant de clients empruntant pour la première fois et qui sont attirés par la réputation de VITA/PEP et ses taux d'intérêt peu élevés. Le projet prête également à un nombre croissant de clients empruntant une seconde fois qui ont payé leurs obligations ponctuellement et sont à même de solliciter des prêts d'un montant supérieur. L'ouverture d'un second bureau à Moundou a eu un impact bénéfique. Lors de l'inauguration du bureau de Moundou, 2772 demandes furent reçues suite à la campagne active de relations publiques menée par le sous-préfet de la région. Cette accumulation de demandes reçues entraîna une forte demande à Moundou en 1992 qui a continué de recevoir 474 demandes en 1992 et 119 demandes durant les trois premiers mois de 1993.

En même temps, les demandes reçues au niveau de N'jaména sont restées à un niveau élevé: 1046 en 1992 et 346 durant le premier trimestre de 1993.

VITA/PEP a été en mesure de répondre à cette tendance en maintenant un nombre élevé de déboursements par rapport aux demandes reçues. Durant le premier trimestre 1993, le projet a déboursé 117 prêts par mois durant les années initiales du projet, le ratio de déboursements par rapport aux demandes reçues variait entre 0,12 et 0,10. En 1991, à la suite du volume élevé de demandes reçues à Moundou, le ratio était 0,13. En 1992, le ratio accusa un progrès jusqu'à 0,47. En effet, depuis le premier trimestre de l'année 1992, ce ratio a augmenté de 0,44 à 0,75 au 31 Mars 1993.

C. CROISSANCE RAPIDE DES PRÊTS MICRO

Au début de la phase III du projet en Juillet 1990, il fut décidé qu'outre la clientèle traditionnelle du projet représentée par les SME sollicitant des prêts de 300,000 à 10 millions FCFA, VITA/PEP financerait également les Micro-Entreprises à concurrence de 300,000 FCFA. Cette décision s'est soldée par un succès. Bien que les prêts Micro coûtent cher en temps et en argent, leur taux de remboursement a été excellent. Dans ce contexte, il faut remarquer que la plupart des prêts Micro sont consentis à des entrepreneurs féminins qui représentent 80 pour-cent des emprunteurs pour ce type de crédit. La comparaison des prêts aux SME et micro-entreprise pour les exercices se terminant au 30 juin 1992 et 1993 qui fait l'objet du tableau 3 est pleine d'enseignements.

TABLEAU 3. PRÊTS AUX SME ET MICRO-ENTREPRISES EXERCICES 1991/92

Exercice 1/7-30/6	EXERCICE 1991	EXERCICE 1992 estimation
Déboursements		
•SME	74	91
•Micro-entreprises	343	1117
Montant de Prêts		
US \$ 000		
•SME	753	890
•Micro-entreprises	109	523
•Total	862	1313
•Micro % du total	13	40

Source: VITA/PEP, N'Djaména

Ces données suggèrent que la proportion de prêts micro par rapport aux prêts totaux ira en augmentant bien que plus lentement. A l'avenir, un certain nombre de clients Micro deviendront des candidats pour des prêts SME. Par conséquent, cette catégorie d'emprunteurs bénéficiera de cette tendance qui est de bonne augure pour les cinq prochaines années.

D. TAUX DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ INFORMEL DE N'DJAMÉNA PAR VITA/PEP

Il existe un nombre important de SME et Micro-entreprises à N'Djaména telles que boulangeries, tailleurs, petits restaurants, chauffeurs de taxis, cammionneurs, photographes, marchands, détaillants sur le marché, vendeurs de charbon, forgerons, salons de coiffure et bien d'autres. Sur la base d'une estimation préparée par la Direction des Impôts en 1988, il existait environ 12.900 entreprises de petite taille dans la capitale. A supposer que ce chiffre soit représentatif de la situation actuelle, il est possible d'estimer l'impact de VITA/PEP sur le marché informel à partir des prêts déboursés. En 1992, le projet a déboursé 577 prêts à N'Djaména. Ceci voudrait dire que VITA/PEP aurait effectivement servi 4 pour-cent des besoins du secteur informel urbain de la capitale. Ce taux de pénétration est sans doute moindre du fait qu'un certain nombre de prêts micro sont à six mois ou moins et que certains emprunteurs sont devenus des clients pour la deuxième fois durant l'année passée. Bien que toutes les entreprises SME et Micro à N'Djaména ne sauraient être considérés comme des candidats valables pour des prêts VITA/PEP, les données présentées dans cette section suggèrent que le projet jouirait d'un ample potentiel de croissance pour ses opérations de prêt.

E. CONCLUSION

Tous les indicateurs laissent entrevoir une forte demande présente et future tant à N'Djaména qu'à Moundou. La situation dans ces deux villes reflète un marché de vendeur où la demande excède l'offre de prêts et de services financiers aux intervenants du secteur informel.

SECTION V. PROFITABILITÉ ET CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS DU PROJET VITA/PEP

Cette section sera consacrée à quelques commentaires sur la méthodologie suivis d'une analyse de sensibilité de la profitabilité et de la capacité d'endettement des emprunteurs du projet en fonction de plusieurs taux d'intérêt. Une comparaison sera également établie entre le taux d'intérêt de VITA/PEP et ceux exigés par des institutions ou projets similaires dans d'autres parties du monde.

A. COMMENTAIRES SUR LA MÉTHODOLOGIE

VITA/PEP possède des documents financiers complets sur ses emprunteurs. Ces documents sont adaptés à la condition financière des clients du projet. Au lieu de bilans audités qui ne pourraient être exigés des SME et Micro-Entreprises, un bilan et un compte de profit et perte prévisionnels sont préparés deux semaines avant le déboursement du prêt. Ces documents sont mis à jour lors du déboursement. En outre, un bilan et compte de profit et perte ainsi qu'un cash flow sont établis deux semaines avant l'échéance finale du prêt afin de mesurer son impact et de déterminer l'opportunité et le montant d'un nouveau prêt. Les documents de fin de prêt et ceux préparés lors du déboursement ont été comparés pour évaluer la profitabilité moyenne et la capacité d'endettement des emprunteurs de VITA/PEP.

Pour les fins de ce rapport, la profitabilité est mesurée par le ratio entre la marge nette et la situation nette moyenne. Pour évaluer la capacité d'endettement, il a été nécessaire de différencier entre les prêts à six mois ou moins (généralement les prêts Micro) et ceux à un an ou plus (prêts aux SME). Pour les premiers, la capacité d'endettement est le ratio entre le fonds de roulement et la somme du principal et de l'intérêt. Pour les autres prêts, le ratio est celui entre la cash flow net (marge nette plus amortissement moins compte de l'exploitant) et la somme du principal et de l'intérêt. Ces ratios sont communément utilisés par les banques.

La profitabilité et la capacité d'endettement furent l'objet d'une analyse de sensibilité en fonction de plusieurs taux d'intérêt: 13, 20, 25, 30, et 40 pour-cent. L'échantillon de Micro - Entreprises comprenait 50 emprunteurs et celui des SME 16 emprunteurs. Les données détaillées sur ces deux ratios figurent à l'Annexe II.

B. ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES MICRO-ENTREPRISES

Tous les emprunteurs dans l'échantillon étaient des clients répétés du projet. Dans chaque cas, le second prêt était supérieur de 25 à 50 pour-cent au prêt initial. Pour la clarté de l'analyse, les emprunteurs ont été classés en plusieurs catégories correspondant au montant de leurs prêts. Les ratios de profitabilité moyenne (SN/SNM) et de capacité d'endettement (FRM/SD) font l'objet du tableau 4.

TABLEAU 4. PROFITABILITÉ ET CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS

INTÉRÊT%	13	20	25	30	40
PRÊTS:					
• 30.000/ 70.000 FCFA					
MN/SNM	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
FRM/SD	4,54	3,72	3,62	3,57	3,44
• 70.000/ 150.000 FCFA					
NM/SNM	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
FRM/SD	4,43	4,21	4,18	4,08	3,90
• 150.000/ 300.000 FCFA					
NM/SNM	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
FRM/SD	3,81	3,67	3,58	3,50	3,34

(Based on loan documentation provided by VITA/PEP)

Trois conclusions principales peuvent être dégagées à partir des données présentées au tableau 4.

En premier lieu, l'augmentation du taux d'intérêt aux Micro-entreprises n'augmenterait pas significativement le montant requis pour le service de la dette à court terme. Le taux peut aller de 13 à 40 pour-cent et le ratio du fond de roulement sur le service de la dette est réduit de 4,54 à un minimum de 3,34. Ce minimum représente une marge de sécurité confortable à chaque niveau de prêts.

Le corollaire est que les emprunteurs pourraient facilement absorber des taux d'intérêt plus élevés. Parmi les cinquante emprunteurs compris dans l'échantillon, l'un d'eux avait un ratio de service de la dette marginal et deux autres faisaient preuve d'une capacité déficiente eu égard au remboursement de leurs obligations. Ces deux emprunteurs avaient initialement emprunté des montants de 80.000 FCFA et leurs seconds prêts avaient atteint 117.000 FCFA. Leur taux de capacité d'endettement variaient de 0,72 à 0,54 et de 0,68 à 0,51 respectivement. La raison majeure pour leur non-paiement se trouve non dans des taux d'intérêt plus élevés mais plutôt dans le fait que leurs ressources sont insuffisantes par rapport aux montants requis pour le service de leurs dettes.

Enfin, le taux de rentabilité par rapport à la situation nette des emprunteurs est élevé. Le taux moyen fluctue entre 0,94 et 0,75 et est inversement proportionnel au montant du prêt. Il n'existait qu'un seul cas où le taux de rentabilité de la situation nette était aussi bas que 0,17. Pourtant ce même emprunteur avait un ratio de capacité d'endettement de 6,0 ou plus selon le niveau du taux d'intérêt. Des taux de rentabilité élevés de la situation nette sont fréquemment observés parmi les petites affaires qui jouissent de marges et d'un taux de rotation supérieurs. Tel est le cas de la majorité des Micro-Entreprises qui empruntent pour quelques mois dans le but de constituer leur

stock et de tirer parti des fluctuations saisonnières de prix (par exemple céréales et oignons).

C. ANALYSE DE SENSITIVITÉ DES SME

Dix parmi les seize emprunteurs compris dans l'échantillon ont emprunté du projet à deux reprises. Seulement l'un de ces emprunteurs avait des arriérés d'un mois. Six autres empruntaient pour la première fois et deux d'entre eux avaient des arriérés variant de deux à neuf mois. Une des explications de cette situation tient au fait que contrairement aux prêts Micro, les femmes ne comptent que pour 12 pour-cent des emprunteurs. Les femmes sont généralement plus ponctuelles dans le traitement de leurs obligations. Une autre explication a trait au malaise économique régnant au Tchad. De plus, bien que plusieurs emprunteurs remboursaient leurs prêts à temps, il existe un risque certain associé avec les échéances éloignées ainsi que le démontrent les données contenues dans le Tableau 5.

TABLEAU 5, ÉCÉANCES ET ARRIÉRÉS

<u>ECHÉANCES</u>	<u>ARRIÉRÉS 30/6/93</u>
40 mois	4 mois
12	2
16	9
34	2

Source: VITA/PEP, N'Djaména

Afin de faciliter la clarté de l'analyse, les emprunteurs ont été classifiés en plusieurs catégories établies sur le montant de leurs prêts. Leur profitabilité moyenne (MN/SNM) et leur capacité moyenne d'endettement (CFN+AMT-CE) sont présentées au Tableau 6.

TABLEAU 6. PROFITABILITÉ ET CAPACITÉ D'ENDETTEMENT -- PME

Intérêt % Prets/FCFA	13	20	25	30	40
≤ 1.000.000					
MN/SNM	1,03	1,02	1,02	1,02	1,02
DS	5,60	5,35	5,17	4,88	4,67
1-2.000.000					
MN/SNM	1,22	1,21	1,20	1,19	1,18
DS	0,95	0,87	0,81	0,76	0,74
2-8.500.000					
MN/SNM	1,22	1,20	1,18	1,17	1,15
DS	2,06	1,90	1,79	1,66	1,53

(Based on loan documentation provided by VITA/PEP)

Plusieurs conclusions peuvent être déduites des données contenues au Tableau 6.

Le taux de capacité d'endettement est plus qu'adéquat (4,67 et plus) pour les clients ayant emprunté entre 500.000 et 1.000.000 FCFA. Il reste supérieur à l'unité pour ceux ayant emprunté entre 2 et 8,5 millions FCFA. Un problème existe pour le groupe de cinq clients avec des prêts compris entre 1 et 2 millions FCFA. Parmi ceux-ci, trois étaient notoirement déficients et avaient des ratios inférieurs à l'unité ou des ratios d'endettement négatifs. Un autre emprunteur avait un ratio de capacité d'endettement marginal et le dernier avait un ratio très adéquat de 3.03. Il convient de noter que dans ce groupe, deux emprunteurs avaient un cash flow négatif et que l'un d'eux avait des arriérés de neuf mois. Il est possible que la capacité d'endettement de clients empruntant pour la première fois ait été surestimée. Traditionnellement, VITA/PEP a rencontré des difficultés avec les prêts SME et les clients empruntant pour la première fois présentent des risques de crédit accrus.

Le corollaire est que les emprunteurs répétés avec une historique de paiement ponctuel peuvent certainement supporter des taux d'intérêt plus élevés. Ceux qui empruntent pour la première fois et qui paient à temps ont également la capacité de supporter des taux plus élevés. Il est manifeste que les clients qui ont un cash flow déficient et qui accumulent des arriérés ne peuvent le faire. Naturellement, il est aisé de dire à posteriori que de tels clients ne devraient emprunter du projet.

La rentabilité des clients PME est très satisfaisante et ne varie pas beaucoup suivant le montant des prêts. Le taux de rentabilité moyen sur la situation nette varie entre 1,15 avec un taux d'intérêt de 40 pour-cent et 2,06 correspondant à un taux d'intérêt de 13 pour-cent. Quoiqu'il en soit, le taux de rentabilité le plus bas observé pour un client fluctuait entre 0,34 et 0,63, ce qui est très honorable.

Par conséquent, une augmentation du taux d'intérêt n'affecterait pas sensiblement la rentabilité et la capacité d'endettement des clients PME. Par contre, des critères plus stricts pour l'octroi de prêts PME à des emprunteurs nouveaux sembleraient appropriés.

D. COMPARAISON AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DESSERVANT LE SECTEUR INFORMEL

A présent, non seulement le taux de 13 pour-cent est le plus bas que celui des banques commerciales et ceux prévalant dans le secteur informel au Tchad, mais qui plus est, le taux d'intérêt de VITA/PEP est modeste par rapport à ceux des institutions ou projets desservant les besoins du secteur informel dans plusieurs parties du monde. Le projet VITA Micro-Entreprises à Bangui prélève des frais mensuels de 4 pour-cent couvrant les intérêts et le coût de services divers. Au Sénégal, le projet Kaolack financé par l'USAID exigeait un taux d'intérêt de 24 pour-cent par an. Ce taux était supérieur de 10 pour-cent au taux des banques commerciales. La différence représentait le remboursement du projet pour services rendus aux clients et le coût élevé des transactions de crédit en résultant. Enfin, la Banque Grameen dont la clientèle est constituée par les petits producteurs agricoles à bas revenu du Bangladesh exige un taux

de 25 pourcent par an qui tient compte du coût des services rendus à ses emprunteurs. La Banque Grammeen est dans une position bénéficiaire.

VITA/PEP rend plusieurs services à ses clients depuis l'aide à la préparation des demandes de prêt jusqu'aux conseils en gestion et comptabilité durant les prêts. Ces services nécessitent beaucoup de temps et d'argent. En outre, le projet doit assurer le suivi des remboursements de ses prêts ce qui représente une activité particulièrement onéreuse eu égard aux prêts SME et Micro. Cependant, contrairement aux institutions mentionnées ci-dessus, le projet n'est pas compensé pour ces prestations.

En ce qui concerne le crédit au secteur informel ou aux emprunteurs les plus pauvres, la facilité d'accès aux prêts et la qualité des prestations de la part de l'organisme prêteur sont au moins aussi importants sinon plus importants qu'un taux d'intérêt moins élevé combiné avec des services limités et des exigences strictes en matière de sûretés. Telle est la différence entre VITA/PEP et les exigences des banques commerciales qui refusent de traiter avec les SME et Micro-Entreprises.

SECTION VI. PÉRENNITÉ DE VITA/PEP EN TANT QU'INSTITUTION FINANCIÈRE VIABLE

Cette section examinera les sujets suivants:

- la définition de l'autonomie financière;
- les scénarios de recettes et dépenses opérationnelles projetées en fonction de différents taux d'intérêt prélevés par le projet;
- les prêts impayés et irrécupérables;
- les ressources requises pour satisfaire l'augmentation prévue des opérations de prêts; et,
- les problèmes juridiques et réglementaires liés à la création d'une nouvelle institution financière Tchadienne.

A. DÉFINITION DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE

Pour que VITA/PEP puisse devenir une institution financière viable après neuf ans de subventions par des bailleurs de fonds, il est nécessaire d'entrevoir la possibilité de l'autonomie financière dans un avenir prévisible. A l'heure actuelle, les recettes provenant de l'intérêt perçu et des frais de dossier couvrent à peine les charges fixes qui représentent un tiers des dépenses opérationnelles. Dans le cas de VITA/PEP, l'autonomie financière peut être définie comme suit:

- la couverture de tous les coûts de fonctionnement nécessitera un montant de recettes suffisant pour la couverture des charges de fonctionnement,
- la dotation de provisions pour les prêts irrécupérables,
- l'acquisition de biens d'équipement, et,
- la capacité d'engendrer des ressources suffisantes ou d'attirer des apports en capital ou de négocier des lignes de crédit concessionnel permettant de satisfaire l'augmentation prévue du portefeuille de prêts.

Ce changement dans le modus operandi de VITA/PEP sera fonction de la capacité du projet de produire des recettes adéquates par le biais d'un taux d'intérêt plus élevé. Les termes de référence de cette étude sont consacrés exclusivement à une augmentation des recettes.

B. SCÉNARIOS DE RÉSULTATS OPÉRATIONNELS

Quatre scénarios reposant sur des taux d'intérêt différents ont été préparés dans le cadre de cette étude:

- maintien des opérations de prêts au taux actuel de 13 pour-cent,
- opérations de prêts au taux de 18 pour-cent pour tous les prêts,
- opérations de prêts au taux de 18 pour-cent pour les prêts SME et un taux de 24 pour-cent pour les prêts Micro, et,
- opérations de prêts au taux de 24 pour-cent pour tous les prêts.

Ces scénarios sont présentés dans le Graphique 1. Les données détaillées de coûts et recettes de fonctionnement projetés figurent à l'Annexe III.

Le Graphique 1 démontre clairement que les opérations de prêt au taux actuel d'intérêt de 13 pour-cent ne sont pas viables. Le meilleur espoir est qu'en 1996, VITA/PEP serait en mesure de couvrir ses charges variables. Toutefois, dans le cadre de ce scénario, le projet ne sera jamais autonome et les bailleurs de fonds internationaux devront continuer de financer les dépenses de fonctionnement, le coût d'acquisition de biens de capital ainsi que le fonds de prêts. Compte tenu du climat actuel de l'assistance technique internationale, il ne serait pas réaliste de s'attendre à la continuation sine die de la même largesse de la part des bailleurs de fonds bilatéraux (USAID) ou multilatéraux qui financent actuellement le projet. Manifestement, ce scénario n'est pas attrayant.

Avec un taux de 18 pour-cent, les perspectives s'améliorent. Les coûts de fonctionnement seraient couverts en 1997 et un bénéfice de 38.000 dollars est même projeté. Bien que ce scénario représente un pas dans la bonne direction, les recettes de fonctionnement seront limitées et arriveront trop tard. La création d'une entreprise financière devrait être sans doute repoussée jusqu'à la fin de la décennie. Du point de vue des bailleurs, ce scénario serait un exemple de "trop peu et trop tard."

Avec un taux mixte de 18 pour-cent pour les prêts SME et de 24 pour-cent pour les prêts Micro, une situation de quasi point mort surviendrait durant l'exercice 1995 et des bénéfices nets de 89.000 et 137.000 dollars ont été projetés pour les exercices 1996 et 1997. Dans le meilleur des cas, ces bénéfices permettraient de couvrir en partie les dépenses en capital estimées d'une manière très préliminaire à 500.000 dollars couvrant les dépenses liées à un nouveau bureau ainsi que l'achat de véhicules et de biens d'équipement. Cette situation ne laisserait aucune liberté de manoeuvre pour la couverture des impayés ou la négociation de lignes de crédit concessionnel qui seraient requises pour assurer la pérennité de la nouvelle institution financière. Dans le meilleur des cas, l'autonomie financière ne saurait être atteinte avant l'exercice 1998 au plus tôt.

Enfin, un relèvement du taux de l'intérêt à 24 pour-cent pour tous les prêts permettrait d'équilibrer les dépenses de fonctionnement du projet VITA/PEP durant l'exercice fiscal se terminant le 30 Juin 1994. Le bénéfice opérationnel pour les exercices 1994, 1995, 1996 et 1997 totaliserait 640.000 dollars et serait plus que suffisant pour couvrir les dépenses en bien de capital et laisserait même quelques fonds pour la dotation partielle de provisions pour impayés. Le démarrage de ce processus d'assainissement du bilan faciliterait la négociation de lignes de crédit concessionnel pour augmenter les ressources en liquidité. Le projet serait bien engagé sur la voie de son autonomie financière totale et pourrait alors devenir une institution indépendante dès l'exercice 1996. L'objectif de transformer ce projet financé par les bailleurs de fonds en une institution viable et pérenne pourrait être accompli dans le cadre de ce scénario. Si un tel objectif est acceptable, ce scénario représente la meilleure manière de pouvoir l'accomplir.

C. PRÊTS IMPAYÉS ET IRRÉCUPÉRABLES

Les impayés et les arriérés font l'objet d'un suivi minutieux tous les mois de la part de la Direction du projet. Au 31 Décembre 1992, des prêts se montant à 472.999 dollars étaient considérés comme irrécupérables et rapportés comme tels. Ce montant couvre les prêts accordés depuis le début du projet. Bien que la condition de ces prêts soit bien connue et bien documentée, il n'existe pas d'état financier audité certifiant l'intégrité du portefeuille de prêts et des autres postes et comptes du projet VITA/PEP. Il serait raisonnable d'allouer des fonds pour un audit et de conduire un tel audit durant l'exercice fiscal courant pour permettre la détermination de la dotation de provisions pour les prêt jugés irrécupérables. La condition financière du projet serait renforcée à l'issue de la vérification de ses comptes. Un tel audit apparaît d'autant plus urgent que le projet pourrait devenir une institution financière indépendante durant les trois prochaines années. A l'avenir, un audit devrait être effectué sur une base annuelle.

Quant aux arriérés, il convient de noter que les projections de bénéfice opérationnel ne comprennent aucune provision pour prêts litigieux. Des hypothèses de travail ont été établies concernant un taux de 6 pour-cent d'impayés qui correspond à la situation actuelle et un taux de 3 pour-cent qui représente un scénario plus optimiste. L'appréciation de l'impact des impayés sur les résultats globaux des opérations de prêts à un taux d'intérêt de 24 pour-cent fait l'objet du Tableau 7.

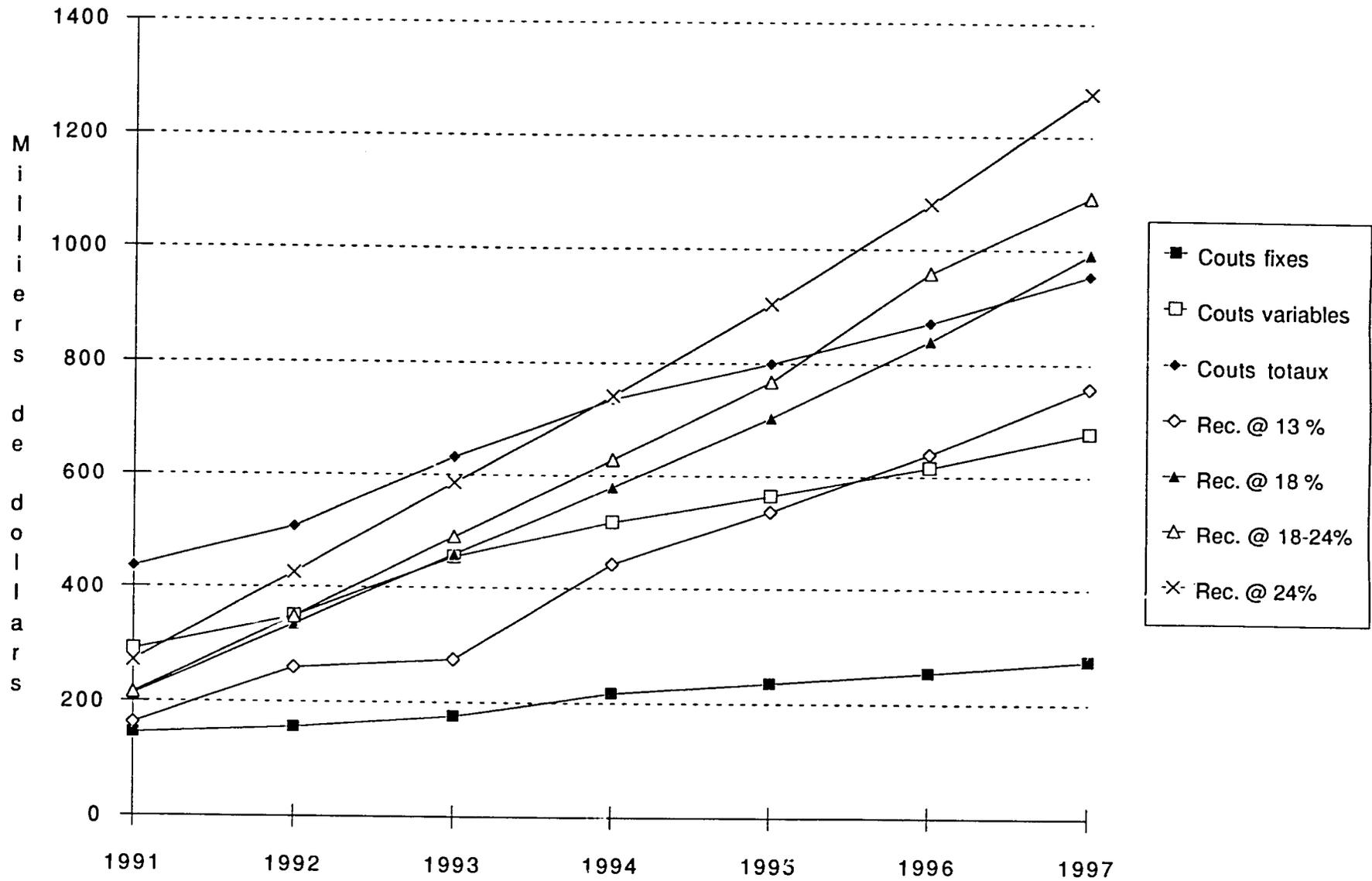
TABLEAU 7. IMPACT DES IMPAYÉS SUR LE BÉNÉFICE OPÉRATIONNEL

Milliers dollars	Exercice 1992	Exercice 1993	Exercice 1994	Exercice 1995	Exercice 1996	Exercice 1997
• Bénéfice opérations	(82,00)	(45,87)	6,38	103,5	208,78	321,93
• Impayés % encours						
6%	90,17	127,49	163,26	199,99	239,65	283,92
3%	45,08	63,75	81,63	99,00	119,82	141,96
• Bénéfice global						
6% impayés	(172,17)	(173,86)	(156,88)	(96,94)	(30,87)	38,01
3% impayés	(127,08)	(109,62)	(55,25)	4,05	88,96	179,97

Source: Estimations du consultant

A un taux d'impayés de 6 pour-cent, le coût des prêts impayés entre 1994 et 1997 a été projeté à 886.820 dollars mais le bénéfice opérationnel prévisionnel ne se monte qu'à

Graphique 1. Benefice Operationnel 1991-97 -- VITA/PEP



640.000 dollars. Cette situation résulterait dans une perte nette de 246.000 dollars durant cette période. Par contre, si le taux d'impayés pouvait être ramené à 3 pour-cent des encours, un bénéfice net cumulé de 349.000 dollars pourrait être dégagé. Un tel bénéfice permettrait de financer la majeure partie des dépenses en biens de capital pour cette période et permettrait à VITA/PEP d'être auto-suffisant. Il est donc très important de réduire le taux des impayés. Des méthodes de recouvrement agressives pourraient probablement dégager quelques résultats. Une autre solution serait la constitution d'un fonds de garantie de prêts qui serait alimenté par les frais de garantie perçues au niveau des emprunteurs et qui seraient versés dans un compte spécial désigné à cet effet. Cette possibilité devrait faire l'objet d'un examen approfondi avant que VITA/PEP ne devienne une institution financière indépendante, voire même plus tôt.

D. MAINTIEN DE RESSOURCES ADÉQUATES

Le tableau 8 constitue une projection des ressources disponibles du projet pour ses opérations de prêt jusqu'en 1997. Une attention particulière doit être consacrée à la période 1994-1997 qui représenterait la quatrième et dernière phase du projet telle que l'envisage l'USAID.

Durant les années 1994 à 1997, les activités de prêts mesurées en termes de déboursements cumulés sont appelées à croître de 8 à 18 millions de dollars. Cette augmentation sera rendue possible par le reflux de principal et des contributions supplémentaires au fonds de prêts par la Banque Mondiale.

L'augmentation des reflux de principal reflétant l'impact de la proportion croissante de prêts Micro à court terme par rapport au volume total de prêts. Les reflux passeront de 934.000 dollars en 1992 à 2.759.000 dollars en 1997. Les prêts de la Banque Mondiale rétrocédés au projet augmenteront de 800.000 à 2.000.000 dollars durant la même période. De cette manière, le taux de rotation des ressources de prêts est appelé à augmenter de 3,94 en 1994 à 5,07 en 1997.

Après 1997, des ressources additionnelles seront requises. À supposer que VITA/PEP soit déjà une institution financière indépendante, un appel devra être lancé pour des dépôts ou des capitaux d'investisseurs Tchadiens. De même, la nouvelle institution devra solliciter des contributions de capital ou des lignes de crédit concessionnelles à long terme auprès de bailleurs tels que la Banque Africaine de Développement, la Banque Européenne d'Investissement, le guichet petites entreprises de la Société Financière Internationale à Nairobi, le fonds Africa sous l'égide de l'OPIC aux États Unis et d'autres.

TABLEAU 8. DISPONIBILITÉ PROJÉTÉE DES RESSOURCES DE PRÊTS

(Milliers de Dollars US)	Exercice 1992	Exercice 1993	Exercice 1994	Exercice 1995	Exercice 1996	Exercice 1997
1.Contribution initiale USAID	658,00	658,00	658,00	658,00	658,00	658,00
2.Prets Banque Mondiale	550,00	800,00	1100,00	1350,00	1650,00	2000,00
3.Moins: prêts irrecuperables	506,60	634,09	1140,69	1350,68	1580,33	1864,25
4.Sous total	701,40	492,09	617,31	667,32	727,67	793,75
5.Plus: reflux principal,cumule	933,90	1304,90	1625,37	1964,17	2237,23	2758,83
6.Ressources tot. disponibles pour prêts	1635,30	1796,99	2242,68	2631,49	3064,90	3552,58
7.Deboursements annuels	1630,00	1902,10	2220,54	2593,36	3030,06	3541,80
8.Deboursements cumules	4400,00	6620,54	8841,08	11434,44	14464,50	18006,30
9.Taux de rotation annuel ressources prêts #7/#6	1,00	1,06	0,99	0,99	0,99	1,00
10.Taux de rotation cumule ressources prêts #8/#6	2,69	3,68	3,94	4,35	4,72	5,07

Source: Estimation du Consultant

E. PROBLÈMES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES LIÉS À LA CRÉATION D'UNE INSTITUTION FINANCIÈRE TCHADIENNE

Le changement anticipé de statut d'un projet financé par les bailleurs de fonds à celui d'une institution financière Tchadienne repose sur l'hypothèse selon laquelle le climat économique s'améliorera et que l'environnement réglementaire sera favorable. A ce stade, seule une esquisse est possible eu égard aux choix majeurs concernant l'avenir de VITA/PEP qui pourrait devenir une autre banque ou une société financière. D'autres types d'institutions pourraient être également envisagés tels qu'une coopérative de crédit. Manifestement, une évaluation détaillée des structures alternatives opérationnelles et juridiques de la nouvelle institution devra être entreprise avant sa création. Néanmoins, l'impact de certains problèmes est déjà ressenti ou le sera à l'avenir.

Le premier de ces problèmes est le refus de la part de la BEAC et le GRC de considérer le relèvement du taux d'intérêt pour le projet. La raison avancée pour ce refus est qu'étant donné que le projet VITA/PEP est entièrement financé par les bailleurs de fonds, il ne saurait prétendre au même taux que les banques commerciales qui utilisent leurs propres ressources de liquidité ou le guichet de réescompte de la BEAC. Ce raisonnement est spécieux. En effet, au moins une banque utilise intensivement une ligne de crédit concessionnel à long terme pour financer ses opérations de crédit. Cette même banque prélève les taux qui prévalent pour ses crédits à court et moyen terme. Il serait également possible de rétorquer que les banques n'offrent pas le même niveau de prestations que ne le fait VITA/PEP à ses clients et que le suivi des petits prêts est beaucoup plus onéreux que celui de prêts plus importants à des emprunteurs bien établis. En même temps, le risque de crédit que VITA/PEP prend et que les banques se refusent de considérer devrait être récompensé. Enfin, si le taux est maintenu à 13 pour-cent, il est fort possible que la viabilité du projet à long terme soit remise en cause par les bailleurs de fonds.

En outre, la Direction de la BEAC est fermement convaincue que le projet devrait se transformer en une banque spécialisée dans le financement des SME. Ce faisant, cette banque délaierait les Micro-Entreprises et la majeure partie du secteur informel au sein duquel VITA/PEP a su capturer un créneau d'activité. Pour ces raisons, il est possible de ne pas être d'accord avec la logique de la Direction de la BEAC. Sur la base de cette perception et du fait que VITA/PEP a maintenant atteint une certaine taille--bien que réduite par rapport à celle des banques du Tchad--la Direction de la BEAC pense que le moment est venu d'étendre ses contrôles réglementaires visant les établissements de crédit aux opérations de VITA/PEP. Ces contrôles sont définis par la réglementation existante couvrant l'harmonisation de la réglementation bancaire et l'établissement de commissions bancaires au sein de chaque état membre. En outre, le siège de la BEAC à Yaoundé a soumis un projet de règlement portant création d'un Conseil National de Crédit dans chaque pays membre. Parmi ses attributions, le CNC autoriserait la création des établissements de crédit et non seulement des banques. Un projet de décret est en voie de préparation au niveau du GRT concernant la refonte du décret No. 20 qui constitue le règlement de base actuel des banques au Tchad ainsi que la révision des ratios prudentiels utilisés pour le suivi des banques. En outre, la BEAC a préparé un projet de Plan Comptable pour les établissements de crédit. Il est probable que les nouveaux règlements prendront effet vers la fin du premier trimestre de l'année 1994. En ce qui concerne VITA/PEP, il n'est pas clair comment cette réglementation pourrait s'appliquer à un projet dont le statut est régi par un accord bilatéral entre le Gouvernement des États Unis qui est le bailleur de fonds principal et celui de la République Tchadienne. Les autres bailleurs de fonds seraient également susceptibles d'exprimer des inquiétudes similaires.

Eventuellement, après que le projet devienne une institution financière, il tombera sous la coupe du contrôle réglementaire de la BEAC, de la COBAC et du CNC. Il reste à espérer que ces règlements pourront être et seront adaptés à la nature des opérations d'une institution financière qui ne serait pas nécessairement une banque. La réglementation actuelle et la nouvelle proposée par la BEAC sont essentiellement applicables à des banques d'une taille relativement importante. Même si VITA/PEP

devenait une banque, il faudrait espérer que la réglementation serait adaptée pour refléter les particularités du crédit aux SME -- dont la taille serait bien inférieure à celle des SME telles que définies par la BEAC -- et aux Micro-Entreprises. La réglementation proposée traite essentiellement du contrôle des banques. Bien que l'expression d'établissement de crédit soit utilisée dans le texte, aucune référence spécifique ne semble être faite aux établissements de crédit autres que des banques. Il est clair que des règlements spécifiques devraient couvrir les opérations de tels établissements.

Enfin, la nouvelle institution devrait pouvoir compter sur l'appui du GRT durant ses premières années de fonctionnement. La nouvelle institution qui remplirait une mission sociale et économique importante devrait bénéficier d'une exemption temporaire de l'impôt sur le revenu. Le GRT devrait également reconnaître la nature particulière du crédit aux SME et Micro-entreprises par le biais d'une exonération totale ou partielle de la TCA et de la TDC sur ces prêts.

Si de telles conditions peuvent prévaloir, VITA/PEP serait susceptible de devenir un très bon exemple de la transformation réussie d'un projet financé par les bailleurs de fonds internationaux en une institution financière Tchadienne viable et pérenne. Lorsqu'un tel changement prendra place, il serait opportun de rappeler la signification du mot latin VITA qui veut dire continuité et ressort qui constituent les composantes essentielles d'une performance économique couronnée de succès.

ANNEXE I. BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

*Ouvrage en langue anglaise

1. VITA/PEP

- 1.1. *Rapports trimestriels 1992: trimestres 2,3 et 4
- 1.2. Rapports mensuels: Janvier/Février/Mars/Avril 1993
- 1.3. *Proposition d'expansion du projet, Juin 1992
- 1.4. Résumé des activités pour le 1er trimestre 1993

2. DIMPEX

- 2.1. *La promotion des PME au Tchad, VITA/ projet Entreprises Privées, janvier 1998

3. DEVRES, INC.

- 3.1. Evaluation du projet sur l'initiative de développement des organisations volontaires privées, Décembre 1992 (particulièrement pages 13-15 et 17-21)

4. BANQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE

- 4.1. Convention portant création d'une Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, 16 Oct.1990
- 4.2. Convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les états de l'Afrique Centrale, 17 Janvier 1992
- 4.3. Projet de réforme du décret No.20
- 4.4. Ancienne réglementation décret 20 Pr.ET du 04-02-65
- 4.5. Ancienne réglementation, ratios prudentiels encore en vigueur
- 4.6. Projet nouveaux ratios prudentiels
- 4.7. Projet Plan Comptable applicable aux établissements de crédit

5. BANQUE MONDIALE

- 5.1. Développement du secteur privé: évaluation du potentiel et des contraintes, Mars 1989
- 5.2. Rôle du secteur informel dans la planification du développement -- perspectives pour le Tchad, par Leslie Péan, Novembre 1989
- 5.3. *Examen des prêts aux SME par Jacob Levitsky--1986 (dans série Industrie et Finance, volume 18)
- 5.4. *Conférence Mondiale sur les micro-entreprises--Juin 1988 (reference au secteur informel et à la Grammen Bank)

6. CRIS MOCK

- 6.1. *Etude du crédit et d'autres sources d'argent dans le secteur informel au Tchad, plus particulièrement à N'Djaména

7. UNIVERSITÉ DE L'ÉTAT D'OHIO/ USAID/ BANQUE MONDIALE

*Séminaire sur le secteur informel financier. Washington, D.C., Octobre 1989

- 7.1. •Aperçu sur le secteur financier informel au Zimbabwe, par Ruvimbo Chimera
- 7.2. •Crédit au niveau des commerçants au Tchad et au Niger: études de cas pour les produits agricoles et pastoraux par Andrew Cash, Carlos Cuevas et Douglas Graham
- 7.3. •Un coup d'oeil nouveau sur le système financier informel par Dale W. Adams
- 7.4. •Les forces inhérentes des institutions financières informelles par C.P.S. Nayar
- 7.5. • Le marché financier au sein du secteur informel au Sénégal et au Zaïre par Robert S. Flammang
- 7.6. •ROSCAS (systèmes d'épargne et de crédit rotatifs): le dernier cri de l'intermédiation financière, par J.D. Pischke
- 7.7. • Crédit formel pour emprunteurs informels: leçons à apprendre des prêteurs informels, par Robert Peck Christen

8. ARIES

*Assistance aux institutions fournissant des ressources pour le soutien des entreprises par Robert Nathan Associates, Aout 1990 (USAID DAN 90-C.00-5124-00), références complémentaires concernant entre autres:

- 8.1. Comment analyser la faisabilité des petits projets ?
- 8.2. Banque Grameen
- 8.3. Le projet de prêts Accion

9. INSTITUT HARVARD POUR LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

- 9.1. *Un cas ARIES: Comment définir l'auto-suffisance dans le cas du programme BRAC de crédit rural par Catherine Lowell (Comité d'Avancement Rural du Bangladesh)

10. VITA/BANGUI

- 10.1. Projet Micro-Entreprises, Rapport Trimestriel, 1er trimestre 1993

11. VITA/CORPS DE LA PAIX/CARE

- 11.1. *Enquête de marché des Micro-Entreprises, par Dina F. Hayes, Ariza Ismayel et Katherine Stenberg, Sept.1990

12. DEVELOPMENT ALTERNATIVES, Inc.

- 12.1 *Evaluation à mi-parcours du projet Développement des Entreprises et de la Communauté, Juin 1987--particulièrement Appendice 8

13. BANQUE MÉRIDIEN BIAO TCHAD

- 13.1 Rapports annuels pour les exercices se terminant au 31 Decembre 1989/90/91

14. BANQUE TCHADIENNE DE CRÉDIT ET DE DÉPÔTS

- 14.1 Rapport annuel pour l'exercice se terminant au 31 Décembre 1991

15. SOCIETE COTONNIÈRE DU TCHAD

- 15.1 Deuxième contrat, plan révisé de la filière coton 1991/92 - 1993/94

16. OCDE

- 16.1 *Politique financière et développement, par Jacobs Polak (page 70 a 78, implications pour une politique du taux d'intérêt), Paris, 1989

17. MERIDIEN BIAO MALI

- 17.1 Communication du 30-01-19 à Paris au Club des Dirigeants de banque: L'approche de la Méridien BIAO MALI dans le financement des PME

ANNEXE II. DONNÉES SUR LA PROFITABILITÉ
ET LA CAPACITÉ D'ENDETTEMENT DES EMPRUNTEURS

MICRO ENTERPRISES

30-70000

SD

Interet%

	13	20	25	30	40
1	5.48	5.35	5.26	5.17	5.01
2	3.64	3.55	3.49	3.43	3.31
3	2.26	2.20	2.16	2.12	2.04
4	4.34	4.23	4.16	4.09	3.96
5	1.32	1.28	1.25	1.23	1.17
6	2.47	2.41	2.36	2.32	2.24
7	1.53	1.49	1.16	1.43	1.37
8	2.32	2.26	2.21	2.17	2.09
9	4.98	4.86	4.78	4.70	4.55
10	1.91	1.86	1.82	1.78	1.72
11	1.80	1.74	1.69	1.65	1.57
12	1.50	1.44	1.40	1.36	1.29
13	1.77	1.71	1.66	1.62	1.54
14	24.19	23.53	23.07	22.64	21.81
15	3.79	3.69	3.62	3.56	3.44
16	1.21	1.17	1.14	1.11	1.06
17	1.67	1.62	1.58	1.55	1.49
18	2.53	2.48	2.42	2.37	2.28
Moyenne	4.54	3.72	3.62	3.57	3.44

MN/SNM

1	0.75	0.74	0.74	0.74	0.74
2	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
3	0.60	0.59	0.59	0.59	0.59
4	0.80	0.79	0.79	0.79	0.79
5	0.77	0.77	0.77	0.77	0.76
6	0.40	0.39	0.39	0.39	0.39
7	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
8	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91
9	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
10	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
11	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
12	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03
13	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27
14	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66
15	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
16	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93
17	1.39	1.39	1.39	1.39	1.39
18	0.77	0.77	0.77	0.77	0.77
Moyenne	0.94	0.94	0.94	0.94	0.94

70,000-150,000

SD

1	1.93	1.86	1.82	1.77	1.69
2	1.53	1.47	1.43	1.39	1.32
3	2.42	2.33	2.28	2.23	2.12
4	1.48	1.43	1.39	1.35	1.28

5	1.05	1.00	0.97	0.94	0.89
6	6.69	6.50	6.36	6.24	6.00
7	3.15	3.05	2.98	2.92	2.79
8	3.71	3.60	3.52	3.44	3.30
9	5.02	4.87	4.77	4.67	4.48
10	5.45	5.29	5.18	5.07	4.87
11	5.46	5.30	5.18	5.08	4.88
12	2.95	2.85	2.79	2.72	2.61
13	6.37	6.18	6.05	5.93	5.70
14	5.95	5.78	5.66	5.54	5.32
15	4.56	4.42	4.33	4.24	4.07
16	5.37	5.21	5.10	4.99	4.79
17	7.20	7.00	6.85	6.72	6.48
18	9.73	9.36	9.11	8.87	8.43
19	8.93	8.59	8.36	8.14	7.74
20	7.47	7.18	6.99	6.81	6.46
21	8.82	8.48	8.26	8.04	7.64
22	1.57	1.48	1.42	1.36	1.25
23	0.72	0.66	0.63	0.60	0.54
24	0.68	0.63	0.60	0.57	0.51
25	2.61	2.54	2.49	2.44	2.35
Moyenne	4.43	4.21	4.18	4.08	3.90

MN/SNM

1	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97
2	1.04	1.04	1.04	1.04	1.04
3	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
4	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46
5	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15
6	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
7	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
8	0.40	0.39	0.39	0.39	0.39
9	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
10	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29
11	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
12	1.20	1.20	1.20	1.20	1.20
13	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92
14	0.62	0.62	0.62	0.62	0.62
15	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89
16	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92
17	0.97	0.97	0.97	0.97	0.97

18	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
19	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
20	1.10	1.10	1.10	1.10	1.10
21	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
22	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08
23	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
24	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
25	0.86	0.86	0.86	0.86	0.86
	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75

150-300,000

SD

1	3.08	2.96	2.89	2.82	2.68
2	2.10	2.00	1.94	1.88	1.77
3	9.81	9.53	9.34	9.16	8.81
4	2.38	2.27	2.19	2.12	2.00
5	1.84	1.75	1.69	1.63	1.53
6	4.62	4.48	4.38	4.29	4.11
7	2.81	2.72	2.65	2.59	2.48

Moyenne 3.81 3.67 3.58 3.50 3.34

MN/SNM

1	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
2	0.44	0.44	0.44	0.44	0.44
3	0.55	0.55	0.55	0.55	0.55
4	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
5	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
6	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
7	0.84	0.83	0.83	0.83	0.83

Moyenne 0.60 0.60 0.60 0.60 0.60

PETITES ET MOYENNES ENTERPRISES

500-1,000,000

SD

1	-1.39	-1.37	-1.36	-1.35	-1.33
2	5.90	5.62	5.43	5.26	4.94
3	12.28	11.81	11.43	10.73	10.41

Moyenne	5.60	5.35	5.17	4.88	4.67
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

MN/SNM

1	0.66	0.64	0.63	0.63	0.63
2	1.18	1.18	1.18	1.18	1.18
3	1.26	1.25	1.25	1.25	1.25

Moyennes	1.03	1.02	1.02	1.02	1.02
-----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

1,000-2,000,000

SD

1	0.96	0.86	0.80	0.75	0.64
2	-0.27	-0.30	-0.32	-0.35	-0.04
3	0.38	0.33	0.29	0.25	0.18
4	0.02	-0.02	-0.05	-0.07	-0.12
5	3.65	3.47	3.35	3.24	3.03

Moyenne	0.95	0.87	0.81	0.76	0.74
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

MN/SNM

1	1.20	1.18	1.18	1.16	1.15
2	0.90	0.90	0.89	0.89	0.89
3	1.15	1.13	1.12	1.10	1.08
4	1.00	0.99	0.98	0.98	0.96
5	1.85	1.84	1.84	1.83	1.81

Moyenne	1.22	1.21	1.20	1.19	1.18
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

2,000,-8,500,000

SD

1	1.16	1.05	0.97	0.90	0.77
2	0.66	0.52	0.43	0.06	0.23
3	2.32	2.18	2.09	2.00	1.84
4	4.92	4.56	4.33	4.12	3.74
5	3.80	3.57	3.42	3.28	3.03
6	0.63	0.54	0.48	0.43	0.34
7	1.12	1.02	0.95	0.89	0.78
8	1.85	1.74	1.66	1.59	1.48

Moyenne	2.06	1.90	1.79	1.66	1.53
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

MN/SNM

1	1.10	1.09	1.09	1.08	1.07
2	1.70	1.60	1.52	1.45	1.31

64

	3	1.14	1.13	1.13	1.13	1.12
	4	1.09	1.09	1.09	1.09	1.08
	5	1.24	1.24	1.23	1.23	1.23
	6	1.05	1.05	1.04	1.04	1.03
	7	1.03	1.02	1.02	1.02	1.02
	8	1.37	1.36	1.35	1.35	1.33
Moyenne		1.22	1.20	1.18	1.17	1.15

Source: VITA/PEP, N'Djamena

ANNEXE III. HYPOTHÈSES DE TAVAIL
COUVRANT LES PRÉVISIONS

HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

I. RECETTES

I.1. Volume de prêts

Exercice 1992 --- estimation pour l'exercice se terminant au 30 juin 1993. Pour les années suivantes, le nombre de prêts PME augmente de 15% par an et le nombre des prêts Micro augmente de 20% par an.

Montant moyen des prêts: PME \$9870; Micro \$500

I.2. Intérêt

Calculé sur les encours moyens de l'exercice, c'est-à-dire la moyenne des encours en début et fin d'exercice

I.3. Frais de prêt

4 pour-cent du montant du prêt

I.4. Proportion prêts PME et Micro

Les déboursements de prêts micro qui représentaient 19% des déboursements totaux durant l'exercice 1991 ont été estimés à 33% en 1992 par suite de l'augmentation rapide de ces prêts durant cet exercice passé. Les prêts micro sont appelés à augmenter graduellement pour atteindre 39% des déboursements totaux en 1997.

I.5. Reflux de principal ou capital

L'augmentation des déboursements de prêts Micro entraînera un taux plus élevé de prêts soldés par rapport aux encours: 42% en 1991 et 54% durant les exercices suivants.

II. COÛTS DE FONCTIONNEMENT

II.1. Distinction entre frais fixes et variables

Les coûts historiques pour l'exercice 1991 et les coûts de fonctionnement estimés pour l'exercice 1992 ont été décomposés en frais fixes et variables. Les frais variables comprennent les salaires du personnel Tchadien, la formation, le carburant, le fonctionnement des véhicules, fournitures de bureau et d'ordinateurs, télécommunications, le fonctionnement de la machine à photocopier, les frais de poste, d'imprimerie et de publications. Les frais fixes incluent le loyer, l'eau et l'électricité, la maintenance des équipements,

l'assurance des véhicules, les dépenses de transports internationaux, les commissions de banque ainsi que les frais de supervision et les frais généraux de VITA pour le bureau de Moundou. Les frais de fonctionnement du bureau de Moundou ont été estimés à \$120.000 durant l'exercice 1992. Tous les coûts ci-dessus ont trait aux dépenses en FCFA et excluent toutes les dépenses en dollars liées au siège social De VITA à Arlington.

II.2. Directeur de projet

Au premier Juillet 1993, M. Ose, l'ancien Directeur de projet a fait place à M. Evariste Kebba, l'ex-Directeur Adjoint. Mr. Ose devient Conseiller Technique pour une période de 6 à 9 mois. Les frais liés à la présence de M. Ose au Tchad ne sont pas reflétés dans les coûts de fonctionnement en FCFA mais font partie des dépenses en personnel du siège de VITA en Dollars

II. 3. Autres employés

Les frais de personnel incluent les bénéfices sociaux équivalant à 25% du salaire de base. L'ancien Directeur Adjoint fut recruté en Mars 1993. Un nouveau Directeur Adjoint sera recruté durant l'exercice 1993 et son coût a été budgétisé pour trois mois. Son salaire annuel initial sera de 25,000 dollars. Un agent de not only banking institutions recouvrement et deux agents de prêts supplémentaires ainsi que deux chauffeurs seront recrutés durant l'exercice 1993 à un coût de 12,000 dollars par an et leur coût sera reflété à raison de trois mois durant cet exercice. Le salaire des employés augmentera au taux de 8% par an. Le nombre total d'employés passera de 28 à 34 et sera maintenu à ce niveau. Le coût total en personnel pour l'exercice 1992 a été estimé à 271,000 dollars. Il passera à 358,600 dollars durant l'exercice 1993 et atteindra 514,000 dollars en 1997.

II.4. Autres frais variables

Les frais de carburant ont augmenté de 50% durant l'exercice 1992. Ils ont été projetés sur la base d'une augmentation annuelle de 15%. Ces projections reflètent le coût élevé du carburant au Tchad et la continuation de coupures temporaires du stock de carburant sur un avenir de cinq ans. Les fournitures de bureau et d'ordinateurs passeront de 25,400 dollars durant l'exercice 1992 à 57,100 dollars en 1997 soit un taux d'augmentation annuel projeté de 20%. Tous ces produits sont importés.

Les frais de telecommunications ont effectivement diminué durant l'exercice 1992 par suite de l'introduction du courrier électronique et de communications radio avec le bureau de Moundou. Un taux annuel d'augmentation de 5% a été projeté pour cette rubrique.

Le coût de fonctionnement de la machine à photo-copier qui est utilisée intensivement pour la documentation ayant trait aux prêts doublera entre 1992 et 1997 soit un taux d'accroissement de 20% par an.

Tous les autres frais variables augmenteront à un taux de 15% par an.

II.5. Frais fixes

Le loyer pour le bureau de N'djaména augmentera de 5% durant l'exercice 1993. Une augmentation importante de 32% de 57.000 à 80.000 dollars a été prévue pour l'exercice 1994 en raison de la nécessité projetée de déménager vers des locaux plus spacieux. Une augmentation annuelle de 10% est prévue pour les exercices suivants.

Le loyer pour le bureau de Moundou a été augmenté de 5% pour l'exercice 1993 et 10% par an pour les années suivantes en raison de la possibilité d'un besoin pour plus de place.

La maintenance des véhicules, équipements et ordinateurs a été augmentée fortement de 34,100 à 45,100 dollars pour l'exercice 1993 soit une augmentation de 32%. Elle a été de nouveau augmentée de 45,000 à 55.000 dollars pour l'exercice 1994 et continuera d'augmenter de 10% par an à l'avenir.

Ces augmentations reflètent la perception selon laquelle ces coûts sont appelés à augmenter rapidement.

Un taux annuel de 5% a été prévu pour l'assurance véhicules et les autres frais fixes.

Les frais de supervision augmenteront de 10 pour-cent et plafonneront au niveau de 25,000 dollars à partir de 1994. Le taux de frais généraux de 13% dû par le PNUD à VITA restera constant à 13% des frais de fonctionnement mais le montant changera selon le niveau de ces frais.

Milliers de
Dollars US

VITA/PEP -- FRAIS DE FONCTIONNEMENT

	1991 est.	1992 est.	1993 proj.	1994 proj.	1995 proj.	1996 proj.	1997 proj.
Frais variables							
Salaires	220.90	271.20	358.60	408.20	440.80	476.00	514.10
Carburant	12.30	18.00	28.00	33.60	38.64	44.44	51.10
Fournitures bur.	22.10	25.40	29.20	33.60	38.70	44.51	57.10
Tele Comm.	22.40	20.00	21.00	22.00	23.10	24.30	25.50
Machine a copier	7.40	8.50	9.80	11.10	12.90	14.90	17.10
Autres	6.00	6.90	7.90	9.10	10.50	12.10	13.90
Frais totaux	291.10	350.00	454.50	517.60	564.64	616.24	678.80
Frais fixes							
Loyer- NDJ	51.70	54.3	57.00	80.00	88.00	96.80	106.48
Loyer- MOU	13.80	15.18	16.70	18.37	20.20	22.23	24.45
Maintenance	32.50	34.1	45.00	55.00	60.50	66.55	73.21
Assurances vehicul	5.40	10.00	11.00	12.00	13.00	13.00	14.00
Autres frais	8.00	8.40	8.80	9.30	9.70	10.20	10.70
Supervision MOUN	23.00	23.00	23.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Frais gen.MOU	11.10	12.90	15.90	18.20	19.60	21.00	22.80
Frais totaux	145.50	157.88	177.40	217.87	236.00	254.78	276.63
Total depenses de fonctionnement	436.60	507.88	631.90	735.47	800.64	871.02	955.43

Tableau etabli a partir de donnees fournies par VITA/PEP, N'djamena

NOTE: exercice du 1/7 au 30/6

24 % micro; 18 % PME

PREVISIONS DE RECETTES — VITA/PEP

Milliers de Dollars

	Exercice 1991 est.	Exercice 1992 est.	Exercice 1993 proj.	Exercice 1994 proj.	Exercice 1995 proj.	Exercice 1996 proj.	Exercice 1997 proj.
Encours							
debut exrecice	788.30	1179.50	1826.18	2423.38	3018.54	3647.74	4340.57
Nombre prets							
debourses							
PME \$ 9800	74	110	127	145	167	192	221
Micro \$ 500	343	1,04	1325	1590	1908	2289	2747
Total	417	1214	1451	1735	2075	2482	2968
Montant prets							
debourses							
PME	725.20	1078.00	1239.70	1425.65	1639.50	1885.43	2168.24
Micro	171.50	552.00	662.40	794.88	953.86	1144.63	1373.55
Total	896.70	1630.00	1902.10	2220.54	2593.36	3030.06	3541.80
Prets							
rembourses	505.50	983.33	1304.90	1625.37	1964.17	2337.23	2758.83
Encours							
fin exrecice	1179.50	1826.18	2423.38	3018.54	3647.74	4340.57	5123.53
Encours moyens							
exrecice	983.90	1502.84	2124.78	2720.96	3333.14	3994.15	4732.05
PME %	95	85	75	70	68	65	65
PME	934.71	1277.41	1593.58	1904.67	2266.54	2795.91	3075.83
Micro %	5	15	25	30	32	35	35
Micro	49.20	225.43	531.19	816.29	1066.60	1397.95	1656.22
Recettes interet							
PME 18%	168.25	229.93	286.84	342.84	407.98	503.26	553.65
Micro 24 %	11.81	54.10	127.49	195.91	255.99	335.51	397.49
Total	180.05	284.04	414.33	538.75	663.96	838.77	951.14
Frais de prets	35.87	65.20	76.08	88.82	103.73	121.20	141.67
Recettes totale	215.92	349.24	490.42	627.57	767.70	959.97	1092.81

PREVISION DE RECETTES --- VITA/PEP

Milliers de Dollars

1/7-30/6

	Exercice 1991 est.	Exercice 1992 est.	Exercice 1993 proj.	Exercice 1994 proj.	Exercice 1995 proj.	Exercice 1996 proj.	Exercice 1997 proj.
Encours							
debut exercice	788.30	1179.50	1826.18	2423.38	3018.54	3647.74	4340.57
Nombre de prets							
debourses							
PME@ \$ 9800	74	110	127	145	167	192	221
Micr @\$ 500	343	1104	1325	1590	1908	2289	2747
Total	417	1214	1451	1735	2075	2482	2968
Montant prets							
debourses							
PME	725.20	1078.00	1239.70	1425.65	1639.50	1885.43	2168.24
Micro	171.50	552.00	662.40	794.88	953.86	1144.63	1373.55
Total	896.70	1630.00	1902.10	2220.54	2593.36	3030.06	3541.80
Prets							
rembourses	505.50	983.33	1304.90	1625.37	1964.17	2337.23	2758.83
Encours fin							
d'exercice	1179.50	1826.175	2423.38	3018.54	3647.74	4340.57	5123.53
Encours moyens							
exercice	983.90	1502.84	2124.78	2720.96	3333.14	3994.15	4732.05
Recettes interet							
•13 % interet	127.91	195.37	276.22	353.72	433.31	519.24	615.17
•18	177.10	270.51	382.46	489.77	599.97	718.95	851.77
•24	236.14	360.68	509.95	653.03	799.95	958.60	1135.69
Frais de prets	35.87	65.20	76.08	88.82	103.73	121.20	141.67
Recettes totales							
•13%	163.78	260.57	352.30	442.55	537.04	640.44	756.84
•18	212.97	335.71	458.54	578.59	703.70	840.15	993.44
•24	272.00	425.88	586.03	741.85	903.69	1079.80	1277.36

652

COUTS DE FONCTIONNEMENT/RECETTES/ IMPAYES/BENEFICE NET

Milliers Dollars US

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Couts fonction	436.6	507.88	631.9	735.47	800.64	871.02	955.43
Recettes oper.							
13%	163.78	260.57	276.22	442.55	537.04	640.44	756.84
18%	212.97	335.71	458.54	578.59	703.70	840.15	993.44
24%	272.00	425.88	586.03	741.85	903.69	1079.80	1277.36
18-24%	215.12	349.24	490.42	627.57	767.70	959.97	1092.81
Benefice avant provisions pour impayes							
13%	-272.82	-247.31	-355.68	-292.92	-263.60	-230.58	-198.59
18%	-223.63	-172.17	-173.36	-156.88	-96.94	-30.87	38.01
24%	-164.60	-82.00	-45.87	6.38	103.05	208.78	321.93
18-24%	-221.48	-158.64	-141.48	-107.90	-32.94	88.95	137.38
Impayes calcules a partir des encours moyens de l'exercice							
6%		90.17	127.49	163.26	199.99	239.65	283.92
3%		45.08	63.75	61.63	99.00	119.82	141.96
Benefice net 24 % interet							
6% impayes		-172.17	-173.36	-156.88	-96.94	-30.87	38.01
3% impayes		-127.08	-109.62	-55.25	4.05	88.96	179.97

Graphique 1

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Frais fixes	146	157	177	218	236	255	277
Frais variables	291	350	455	518	564	616	678
Frais totaux	437	507	632	736	800	871	955
Rec. 13%	164	261	352	443	537	640	757
Rec.18%	213	336	459	579	704	840	993
Rec.18-24%	216	349	490	628	768	960	1093
Rec.24%	272	426	586	742	904	1081	1277

ANNEXE IV. LISTE DES PERSONNES CONTACTÉES

LISTE DES PERSONNALITÉS RENCONTRÉES

VITA/PEP

M. Evariste Kebba, Directeur du projet (depuis le 1er Juillet 1993)
M. Iven Ose, Conseiller Technique et ex-Directeur
M. Yondailaou Solomon, Administrateur

USAID, N'DJAMÉNA

Mme. Ann Williams, Représentante
Dr. Carol Palmer, Représentante par intérim
M. Richard Frankael, Représentant Adjoint
M. Les McBride, Officiel responsable du projet VITA/PEP

BANQUE DES ÉTATS DE L'AFRIQUE CENTRALE

M. Adam Madji, Directeur National
M. Oumar Outman, Chef de Service du Contrôle et de la
Règlementation Bancaire

GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE DU TCHAD

M. Miambe Romian, Secrétaire d'Etat, Ministère du Plan
M. Digali Zevhinba, Sociologue, Chef de Secteur Bourgali-
ONDR/PM DR
M. Francois Raverdeau, Conseiller RAD-ONDR/PM DR
M. Michel Antoine, Contrôleur Financier, COTONTCHAD
M. Didier Picard, Directeur General, Société Industrielle de Matériel
Agricole du Tchad (SIMAT)
M. Nemndiguema Noj-Hig, Délégué Commercial, SIMAT

PROGRAMME D'ACTION ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (PADS)

BANQUE MONDIALE
M. Doume Ngadame, Administrateur
M. Saradimadji, Coordinateur

BANQUES

M. Michel Lhote, Administrateur et Directeur Général Adjoint, Banque
Tchadienne de Crédit et de Dépôts
M. Hervé Le Hagre, Contrôleur Général, Financial Bank
M. Dupre Philippe Henry, Directeur Général, ibidem
M. Kerim, Chef du Service Crédit, Banque Méridien BIAO au Tchad
M. Karim Coulibaly, Directeur par intérim, idem

ORGANISATIONS VOLONTAIRES PRIVÉES

M. Abdehadi Taha, Correspondant, BROT FÜR DIE WELT
Mme. Monica van Beusekom, Représentante, OXFAM
Mme. Lisa Diatike, Directeur Adjoint, CARE

CONSULTANTS

M. Gassoumian Simon, Directeur, Bureau pour le
Développement Rural
Mme. Habiba Idriss, Animatrice