

P.W. ACS-212
105606

**CONFERENCE SUR LA CROISSANCE DANS LES
INSTITUTIONS DE MICROFINANCE**

MATERIAUX SUPPLEMENTAIRES

JUNE 16-17, 1999

Development Alternatives, Inc.

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

Office of Economic Growth

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

Project Number 5124

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

PRET/DAI/USAID

Conférence sur la Croissance dans les Institutions de Microfinance

Le 16 et le 17 juin, 1999
Hotel Montana

Matériaux Supplémentaires

Table de Matière

1. *Le Micro Crédit Individuel Urbain*, Présentation de M. Bernard de Brouwer, ACME.
2. *Les Caisses d'Epargne et de Crédit/Caisses Populaires*, Notes de Présentation de M. Michel Foster, DID.
3. *Les Banques Communautaires* , Présentation de Mme Inette Durandis, COD/EMH.
4. *La Gestion du Système d'Information* , Présentation de M. Eric Jabouin, DID
5. *Financement de la Croissance : Mobilisation de Fonds Privés dans les Marchés de Capitaux et Financiers Locaux*, Présentation de M. Jeffrey Poyo, DAI/Fondo Micro.
6. *Développement du Programme de Crédit du COD et la Bank Mitan*, Présentation de Mme Inette Durandis, COD/EMH.
7. *La Formation pour les Banques Communautaires*, Présentation de Mme Michelle Kendall, CARE .

Présentation de M. Bernard de Brouwer, ACME

le Micro Crédit Individuel Urbain

**Micro crédit individuel
urbain**

Les Acteurs

FHD	Fondation	oui	Usaid
FHAF	Fondation	oui	BID
GTIH	ONG	oui	Coop belge
Servipro	privé	non	–
Fondespoir	ONG	oui	CE
ACME	ASBL	non	Usaid
Shec	Coop	non	BID

- Crédit = Activité quasi exclusive
- Formes juridiques variées
- Quasi disparition récente des subsides de fonctionnement

	1995	1999	
	<u>clients</u>	<u>clients</u>	<u>000 gd</u>
FHD	800 (2000)	294 (2210)	4,4 (29,2)
FHAF	1.500	1.500	7,5
SHEC	1.500	0	0
GTHH	350	967	4,0
Fondespoir	0	1.450 (1720)	5,0 (6,0)
Servipro	0	273	2,3
ACME	0	2.100	10,5
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	5.150	6.584	33,7
(banques)	0	800	20

- Stagnation
- Désengagements

QUEL TYPE DE CREDITS ?

Objet : soutien à des activités économiques

Forme : individuel à 90 %

Montant : 1.000 à 200.000 gourdes

Durée : 3 à 24 mois

Garanties : très variables

- réelle : quasi inexistante
- avaliseur : le plus fréquent
- collatéral : rare
- capacité de progression
- personnes de référence
- stabilité familiale

Analyse de l'activité

- interview
- vérification sur place
- bilan
- évaluation des revenus avant et après crédit

Problèmes

- **Manque de culture de crédit**
- **Faiblesse de l'appareil judiciaire**
- **Individualisme des opérateurs de crédit**
 - pas de liste de mauvais clients
 - shopping des clients
- **Dégradation des remboursements à court terme**
 - dégradation de la situation économique
 - dégradation de la sécurité
 - instabilité de l'environnement

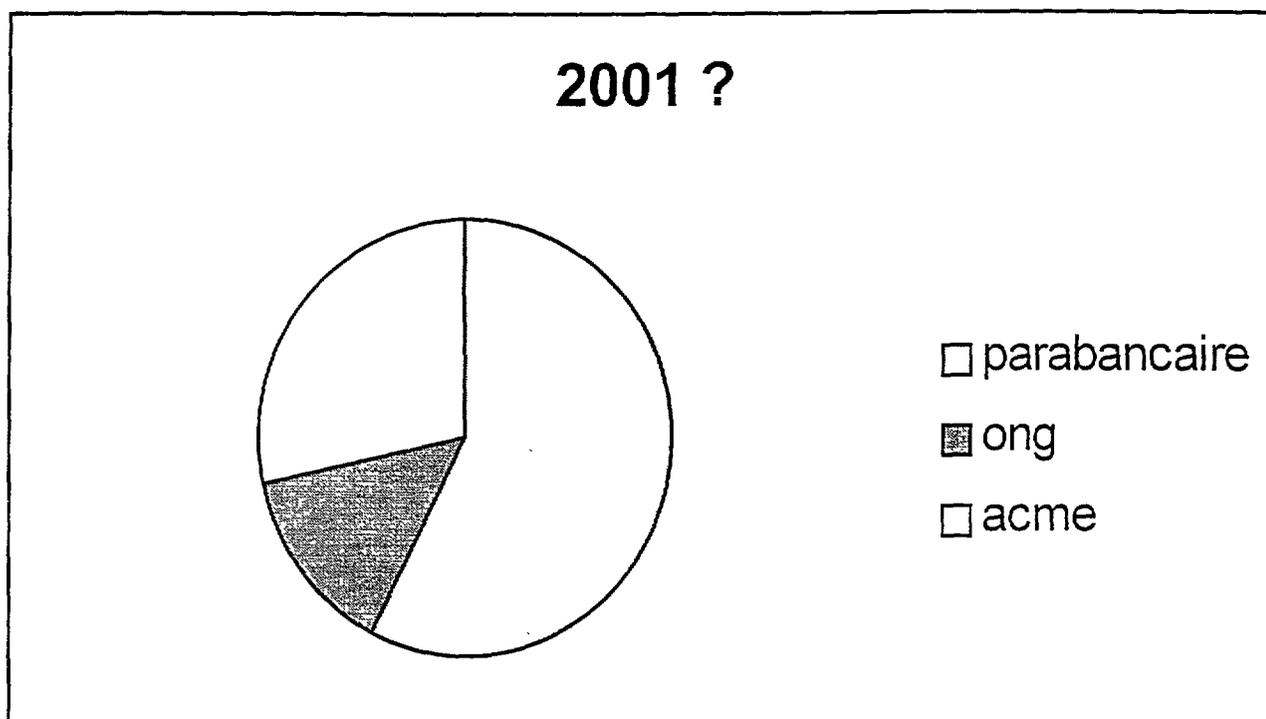
Et demain ?

Arrivée des «gros calibres »

- **Uninbank-Banque Mondiale**
- **Sogebank-BID**

Maintien des ONG au même niveau

Développement de ACME



Mais ...

**Attention au surendettement par excès
d'offre (en nombre et en valeur)**

Offre 1999 6.000

Offre 2000 20.000 ?

Offre 2001 35.000 ?

Face à une demande très fragile :

- économie en déflation**
- situation politique instable**
- précarité absolue des situations individuelles**

Nécessité de concertation

Notes de Présentation de M. Michel Foster, DID

Les Caisses d'Épargne et de Crédit/Caisses Populaires

II) SITUATION DES CAISSES POPULAIRES HAITIENNES

1 - Typologie.-

Cette recherche intéresse les coopératives d'épargne et de crédit communément appelées en Haïti caisses populaires. Il paraît néanmoins important de définir les **caisses populaires** par rapport aux **mutuelles** et aussi par rapport à un plus grand ensemble qu'est la **coopérative** afin d'éviter tout quiproquo dans l'analyse des données qui y seront diffusées et enfin de compte, par rapport aux **banques commerciales**, compte tenu du fait que ces deux institutions se côtoient de plus en plus sur le marché financier, offrant les mêmes services et visant *désormais* en grande partie une même clientèle.

1.1) *Qu'est-ce qu'une coopérative?*

Une coopérative est une association de personnes (physiques et/ou morales) réunies sur une base volontaire afin de résoudre un problème commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en contribuant équitablement au capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux pertes et profits de cette entreprise au fonctionnement de laquelle ils participent activement. Cette entreprise fonctionne suivant la devise universelle : Un pour Tous, Tous pour Un et suivant le principe fondamental : Un membre = Une voix.

Il existe plusieurs types de coopératives. Les plus courants sont : la coopérative agricole, la coopérative d'épargne et de crédit, la coopérative à buts multiples, la coopérative de consommation etc..

1.2) *Qu'est-ce qu'une coopérative d'épargne et de crédit?*

*Une coopérative d'épargne et de crédit est une coopérative telle que définie précédemment mais qui a la particularité de traiter de questions d'argent au profit de ses membres (sociétaires). C'est donc à la fois une association et une entreprise financière. Elle est aussi appelée **caisse populaire** ayant subi, dès ses premiers balbutiements en Haïti, l'influence du Mouvement des Caisses Populaires Desjardins du Québec.*

1.3) *Qu'est-ce qu'une mutuelle?*

Le « Vocabulaire économique et financier » définit la mutuelle comme étant « une institution qui poursuit, au profit de ses membres et au moyen de cotisations versées par ces derniers, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide ». La devise et les principes de gestion sont les mêmes que pour les coopératives. La différence fondamentale entre une caisse populaire et une mutuelle c'est le lieu d'émergence : la caisse populaire a une base d'émergence géographique tandis que la base d'émergence d'une mutuelle est entrepreneuriale ou professionnelle.

12

1.4) Qu'est-ce qu'une banque?

Une **banque commerciale** est une entreprise qui fait le commerce de l'argent au profit de ses actionnaires.

Quelques particularités décelées au niveau de ces deux types d'entreprises financières (banques / caisses populaires ou mutuelles) éclairent sur leurs fonctionnements qui diffèrent aussi bien à cause de leur vocation que de par leur structure.

Caisse populaire

- 1) Les sociétaires (membres) sont propriétaires
- 2) Les usagers sont des membres
- 3) Les membres participent à la gestion
- 4) Les membres participent aux pertes et profits

5) Un membre = Une voix

Banque

- 1) Les actionnaires sont propriétaires
- 2) Les usagers sont des clients
- 3) Les actionnaires gèrent
- 4) Les actionnaires participent aux pertes et profits, les clients n'ont rien à y voir.

5) Une action = Une voix

Ces deux institutions sont des entreprises qu'il faut gérer et rentabiliser. Néanmoins, l'entreprise que constitue la caisse populaire ou la mutuelle est fondée sur des valeurs humaines associatives, tandis que la banque est fondée strictement sur des valeurs capitalistes.

2 - Historique du mouvement des caisses populaires en Haïti.-

C'est en 1942 à La Vallée de Jacmel dans le département du Sud-Est, qu'un groupe de 17 personnes (professeurs, artisans, cultivateurs) fondèrent une association dénommée *La Petite Épargne, caisse de secours*. Cette initiative était motivée par un besoin d'argent qui se faisait sentir dans la région après une morte saison pour les cultivateurs et des cas répétés de maladie et de décès qu'on ne résolvait qu'en s'adressant aux usuriers (*kout ponya / traduisez : coup de poignard*). Une pratique qui ruinait plus d'un et qui amenait les notables de la communauté à réfléchir sur les remèdes possibles à y apporter.

L'expérience qui débuta en 1942 offrit la possibilité aux adhérents de faire l'apprentissage à l'épargne et aux dirigeants celle de la gestion saine du bien commun. En 1945, voyant que la formule fonctionnait, les fondateurs demandèrent à Monsieur Dorvil Laroche, alors doyen des professeurs de l'école des frères de La Vallée, de rédiger les règlements de l'association. Ce dernier se fit aider par l'administrateur de la paroisse, le Père Roger Milord. C'est ainsi qu'en 1945 naît le premier document devant régir le fonctionnement de La Petite Épargne avec une structure simple d'un conseil d'administration de 9 membres devant gérer toutes les affaires de l'Association.

À la fin de 1946, le père Milord apprit le retour au pays de Monsieur Édouard Tardieu, un haïtien qui venait de se spécialiser en «coopérative» à l'Université Laval de Montréal et l'invita à visiter La Petite Épargne. C'est donc Tardieu qui apprit à ces pionniers qu'ils faisaient de la coopérative sans le savoir. Il leur remit le *Petit Catéchisme Desjardins* à

partir duquel ils avaient pris connaissance et adopté la doctrine des *Caisses Populaires Desjardins du Québec*. Ce document est encore utilisé dans son essence dans les cercles d'étude de La Petite Épargne. De plus, Tardieu reprit avec eux les règlements de l'Association qu'il fit remplacer par des statuts de caisse populaire avec les 3 conseils : Administration, Surveillance et Crédit.

La Petite Épargne de la Vallée de Jacmel connut donc une deuxième naissance le 22 septembre 1946, date à laquelle ses statuts de coopérative d'épargne et de crédit furent votés et adoptés par les sociétaires de la première institution du genre au pays.

L'histoire retiendra les noms de ces pionniers du mouvement des caisses populaires en Haïti :

Arthur Laroche, Léon Franck, Aubiès Franck, Granville Laroche, Prosper Duré, Aubert Lauture, Rigal Payen, Oreste Langlois, Simon Laroche, Rostand Duré, Beloni Boursiquot, Telfor Boursiquot, St-Louis Boursiquot, Marcel Payen, Ruben Payen, Héribert Payen, Adolphe Boursiquot. Les 3 premiers étaient encore en vie et dirigeaient jalousement La Petite Épargne lors du 50ème anniversaire du mouvement qui a été fêté grandioisement à La Vallée de Jacmel, le 22 septembre 1996.

Le mouvement ne s'arrêta pas là, puisque dès le mois de novembre 1946, le père Ludovic Brière fonda une caisse populaire à Cavaillon. Le père Henri Langlais et le père Jn-Mary Salgado, fondèrent respectivement 2 ans plus tard, en 1949, la caisse populaire de Camp Périn et celle des Cayes.

En Haïti, l'Église Catholique, la congrégation des Oblats en particulier, a joué un rôle déterminant dans l'émergence du mouvement des caisses populaires.

3 - Évolution dans le Temps des Caisses Populaires en Haïti.-

(voir tableaux 1 et 2 pages suivantes)

<i>Année</i>	<i>nombre de caisses</i>	<i>nombre de sociétaires</i>
1946	2	28
1949	4	
1950	5	
1951	18	
1952	47	6,234 ¹
1968	168	
1969	36	
1979	41 ²	
1980-1995	351	200,000
1999	379	X

¹ Source : Historique des Coopératives d'Épargne et de Crédit en Haïti, *Lauture, 1953*

² Source : Entrevue avec Monsieur Édouard Tardieu....(voir Bibliographie)

Grande-Anse : 20
 Nord-Ouest : 13
 Centre : 10

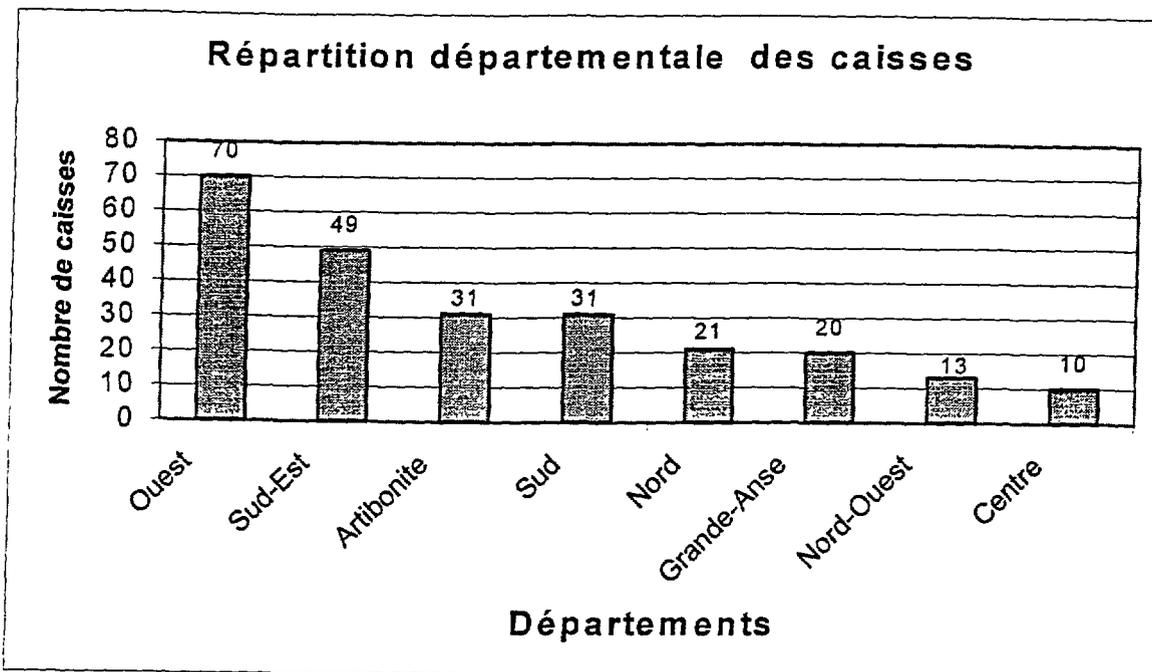


Tableau 3.-

5.2.0) Répartition départementale pour les projets d'assistance :

Les 9 départements ont été touchés par les deux projets. (voir tableau 4.-).

Ouest : 65 caisses ont reçu une assistance technique et/ou financière
 Sud-Est : 36
 Sud : 35
 Nord-Ouest : 13
 Artibonite : 11
 Nord : 10
 Grande-Anse : 8
 Centre : 4
 Nord-Est : 4

15

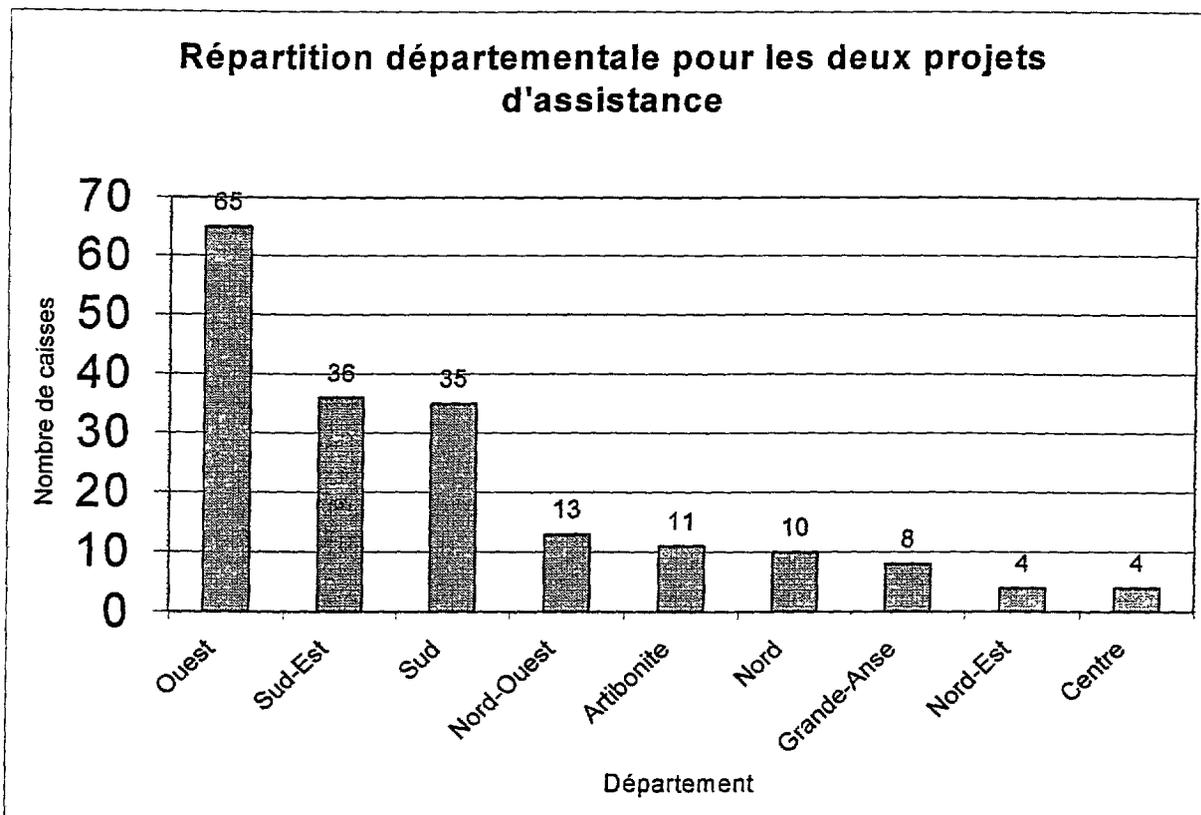


Tableau 4.-

5.2.1) Répartition départementale pour le réseau DID/RMCH (voir tableau 5):
7 départements sur les 9 ont été couverts par le projet de Revitalisation du mouvement des caisses populaires Haïtien, RMCH. Soit une couverture nationale pour DID/RMCH de 78%. 68 caisses au total ont reçu une assistance technique et financière.

Ouest : 26 caisses populaires ont reçu une assistance de DID/RMCH
 Artibonite : 11
 Nord : 10
 Sud : 5
 Grande-Anse : 8
 Centre : 4
 Nord-Est : 4

5.2.2) Répartition départementale pour le réseau PNUD/BIT (voir tableau 5)

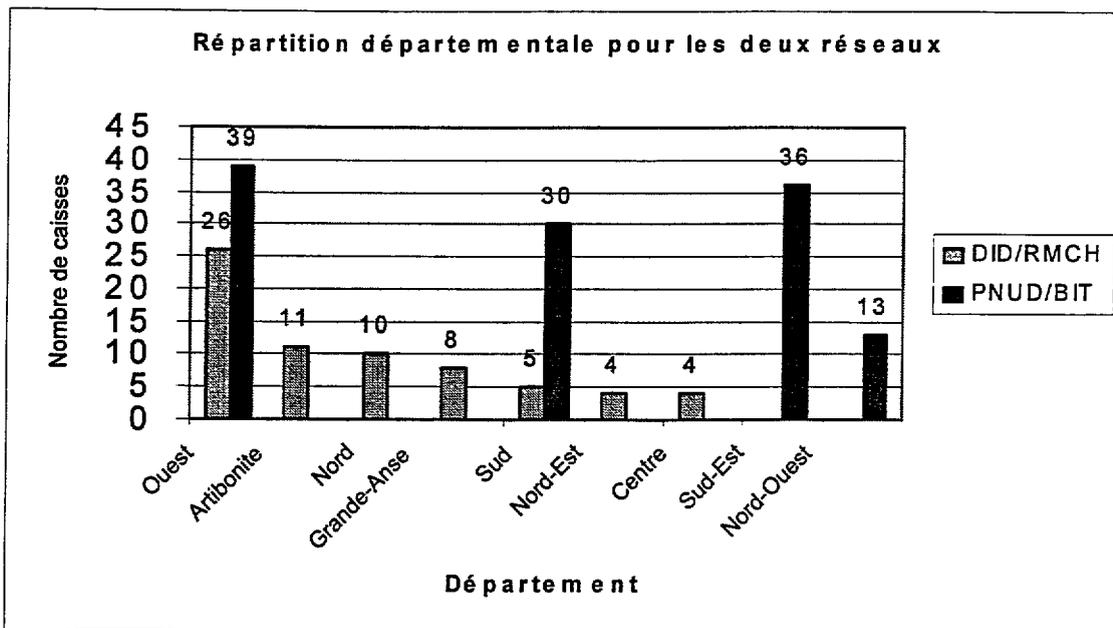


Tableau 5.-

4 départements sur 9 couverts par le projet d'Appui au secteur coopératif et mutualiste du PNUD/BIT soit un pourcentage de 44%

Ouest : 39 caisses populaires ont reçu un appui du projet CNC/PNUD/BIT
 Sud : 30
 Sud-Est : 36
 Nord-Ouest : 13

5.3) Les Membres.-

- a) Le nombre de membres recensés au niveau du mouvement sur le territoire nationale avoisine les **200,000**. (source : HAITICOOP Magazine # 4 et 5, fév. 19980). Soit une part de marché de 2.7% pour une population de 7,200.000 habitants.
- b) Le nombre de clients enregistrés dans le secteur bancaire est : 535,092
 Soit une part de marché de : 7.4%.

5.3.0) nombre de membres au niveau des caisses ayant reçues une assistance de DID/RMCH ou de BIT/PNUD : 122,852 membres.

67,791 membres pour le réseau DID/RMCH
 nbre de femmes : 30,617
 nbre d'hommes : 32,041

17

55,061 membres pour le projet PNUD/BIT

nombre de femmes : 27,882

nombre d'hommes : 26, 293

5.4) Nombre d'employés.-

a) Le nombre d'employés dénombrés en mars 1999 dans le réseau des caisses appuyées présentement par DID/RMCH est de 187, soit une moyenne de 3 (3.2) employés par caisse. Si on fait une extrapolation, le nombre d'employés pourrait être : 1,222 pour l'ensemble du mouvement des caisses populaires en Haïti et 590 pour l'ensemble des caisses ayant bénéficiées d'une assistance de l'un ou l'autre des projets. La professionnalisation du secteur est un atout dans la création d'emplois spécialement en milieu rural.

b) Le nombre d'employés pour le secteur bancaire est de 2,670 pour la même période, soit une moyenne de 30 (29.6) employés par succursale.

5.5) Actif total.-

Pour la période de **septembre 1998**, l'actif total des caisses populaires appuyées par les projets PNUD/BIT et RMCH/DID était de : **246,550,298.80 gdes.**

a) En septembre 1998, le montant de l'actif total du réseau DID/RMCH était autour de **125,000,000.00 de gourdes.**

Le montant de l'actif total des Caisses populaires appuyées par DID/RMCH en mars 1999 est de : **144,218,490 gourdes.** Cette donnée n'est pas disponible pour les caisses du projet PNU/BIT.

b) Les caisses du projet CNC/PNUD/BIT avaient un montant total d'actif de **121,550,298.80 gourdes** pour la période de septembre 1998.

c) Pour la période de septembre 1998, les banques commerciales avaient un montant total d'actif de : **18,210,437,800.00 gourdes.**

L'actif total pour le secteur bancaire en mars 1999 est de **19,456,374,000.00 gourdes.**

Le montant d'actif consolidé de l'ensemble des caisses ayant reçues un appui de l'un ou l'autre de ces projets représente 13.54% de l'actif consolidé des banques commerciales. Une donnée assez révélatrice de l'importance grandissante du mouvement des caisses populaires haïtien.

5.6) Prêts.-

Le volume total des prêts accordés par les caisses du réseau DID/RMCH pour la période de janvier à **mars 1999** est de : **99,365,655 gdes** dont 25,729,414 étaient accordés aux

TABLEAU DE BORD

Did

COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT / RMCH

Indicateurs	Total Réseau					Objectif atteints au 30-06-99	Objectifs fin de Projet 1999
	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats		
	30-09-97	30-06-98	31-12-98	31-03-99	30-06-99		
Caisses							
Nbre de caisses en opération	47	52	64	59	59	98%	60
Nbre de comité provisoire	0	10	2	0	0		0
Membres (note 1)							
Nbre de membres	25 863	55 650	70 042	70 148	75 000	125%	60 000
Nbre de femmes	11 284	25 860	32 361	31 568	34 200	143%	24 000
% de femmes membres	44%	46%	46%	45%	46%	114%	40%
Nbre moyen de membres/caisse	550	1 070	1 094	1 189	1 271	127%	1 000
% de dirigeants féminins	27%	27%	24%	23%	26%	65%	40%
Épargne							
Volume d'épargne (000)	22 044	65 431	90 130	104 902	120 600	161%	75 000
Épargne moyenne par membre	852	1 176	1 287	1 495	1 608	129%	1 250
Crédit (note 2)							
Crédit en cours / épargne (000)	15 768	58 388	88 000	100 457	112 500	273%	41 250
Nbre de crédits en cours	3 338	8 903	11 550	12 222	13 650	195%	7 000
Nbre de crédits - femmes	1 565	3 972	5 428	4 771	5 475	196%	2 800
% crédit en cours-femmes	47%	45%	47%	39%	40%	100%	40%
Crédit moyen	4 724	6 558	7 619	8 219	8 242	140%	5 893
Crédits ljr ret. et + (000) (note 3)	2 325	8 110	8 752	16 775	16 800	272%	6 188
% de crédits ljr ret. et +	15%	14%	10%	17%	15%	100%	15%
Taux de conversion de l'épargne	72%	89%	98%	96%	93%	170%	55%
Autres postes du bilan							
Capital social souscrit (000)	3 624	7 139	8 100	9 161	10 050	144%	7 000
Actif (000)	27 848	93 990	125 354	146 164	160 500		
Ressources							
Nbre d'employés	121	218	275	251	255	106%	240
Nbre de caisses avec gérant	46	55	64	59	59	98%	60
Nbre de caisses avec local	46	56	64	59	59	98%	60
Performances							
Nombre de caisse							
Taux rentabilité >1%	N/D	17	26	34	40	100%	40
Taux d'efficience <8/100gdes	N/D	29	33	31	35	88%	40
Taux d'autosuffisance >1.1%	N/D	18	31	30	34	85%	40
Taux de capitalisation > 5%	N/D	23	38	40	40	100%	40

Note 1 : Les données statistiques concernant les membres des caisses au 30 juin 99 proviennent d'un estimé à partir des résultats disponibles.

Note 2 : L'injection d'environ 18 millions de gourdes en fonds externes a entraîné des performances de crédit plus fortes qu'anticipées.

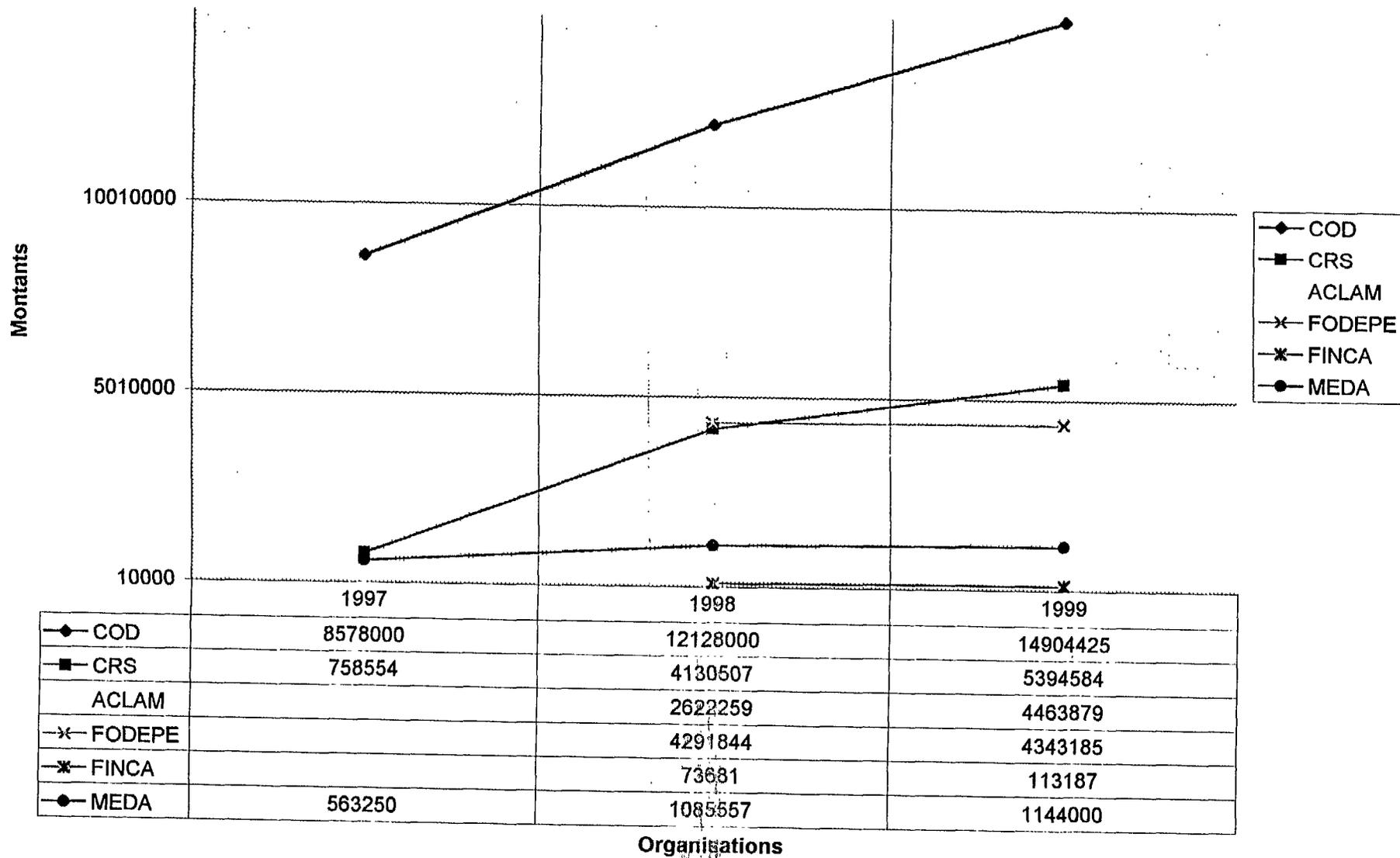
Note 3 : Les données statistiques du 30 juin 99 concernant les prêts en retard ont été estimées à partir des données disponibles au 15 juin 1999.

RECEIVED JUL 1 1999

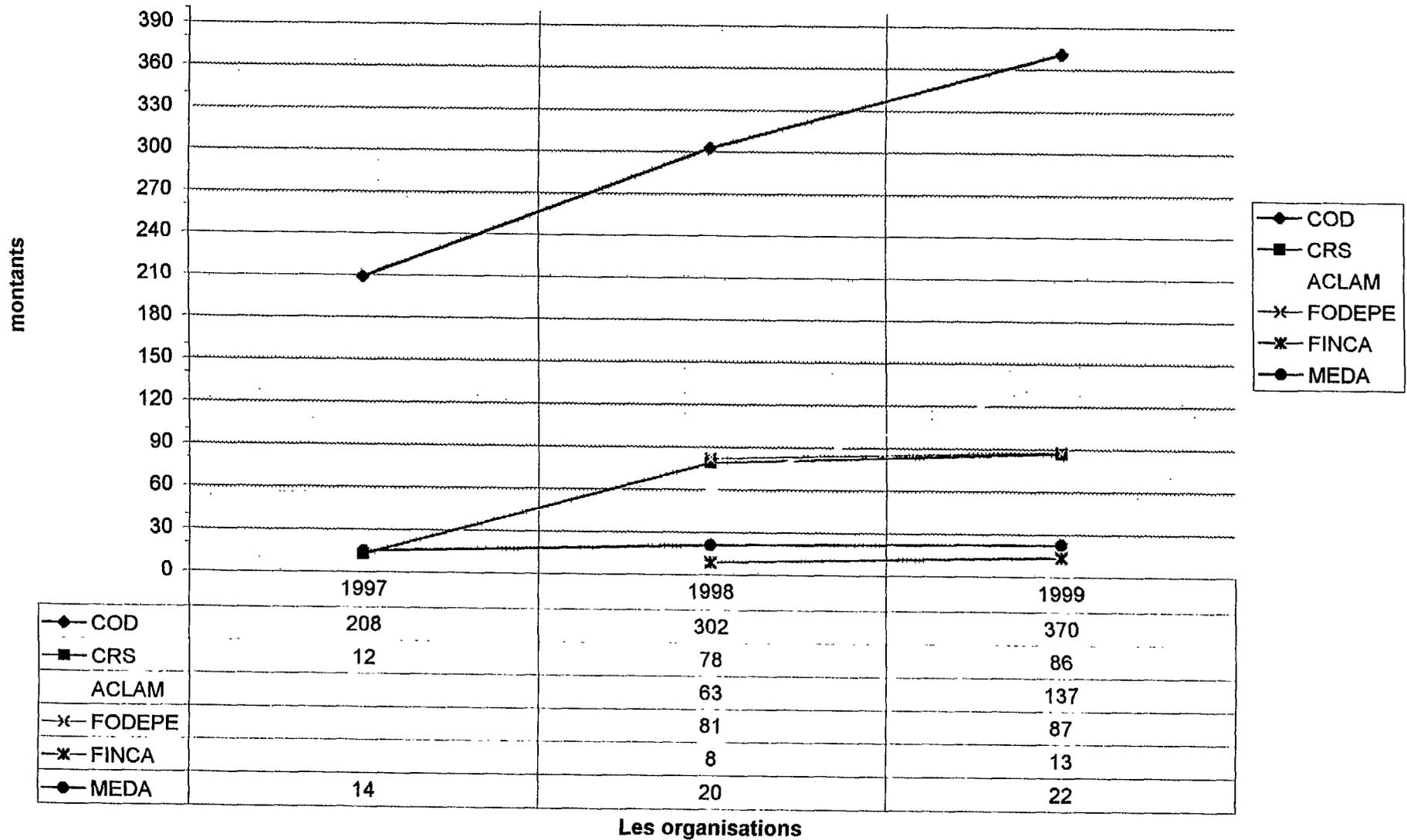
Présentation de Mme Inette Durandis, COD/EMH

Les Banques Communautaires

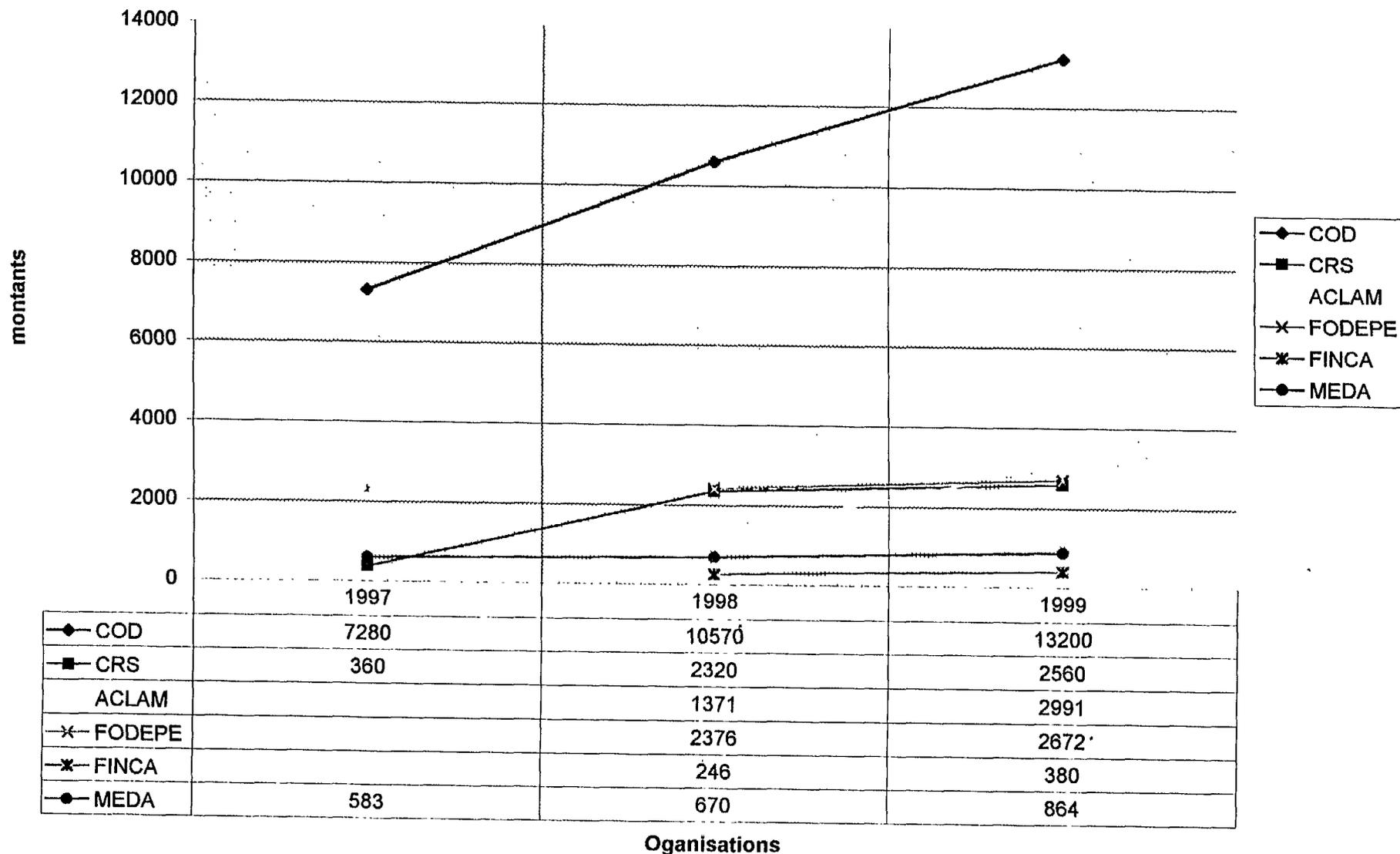
EVOLUTION DU PORTEFEUILLE DES ORGANISATIONS



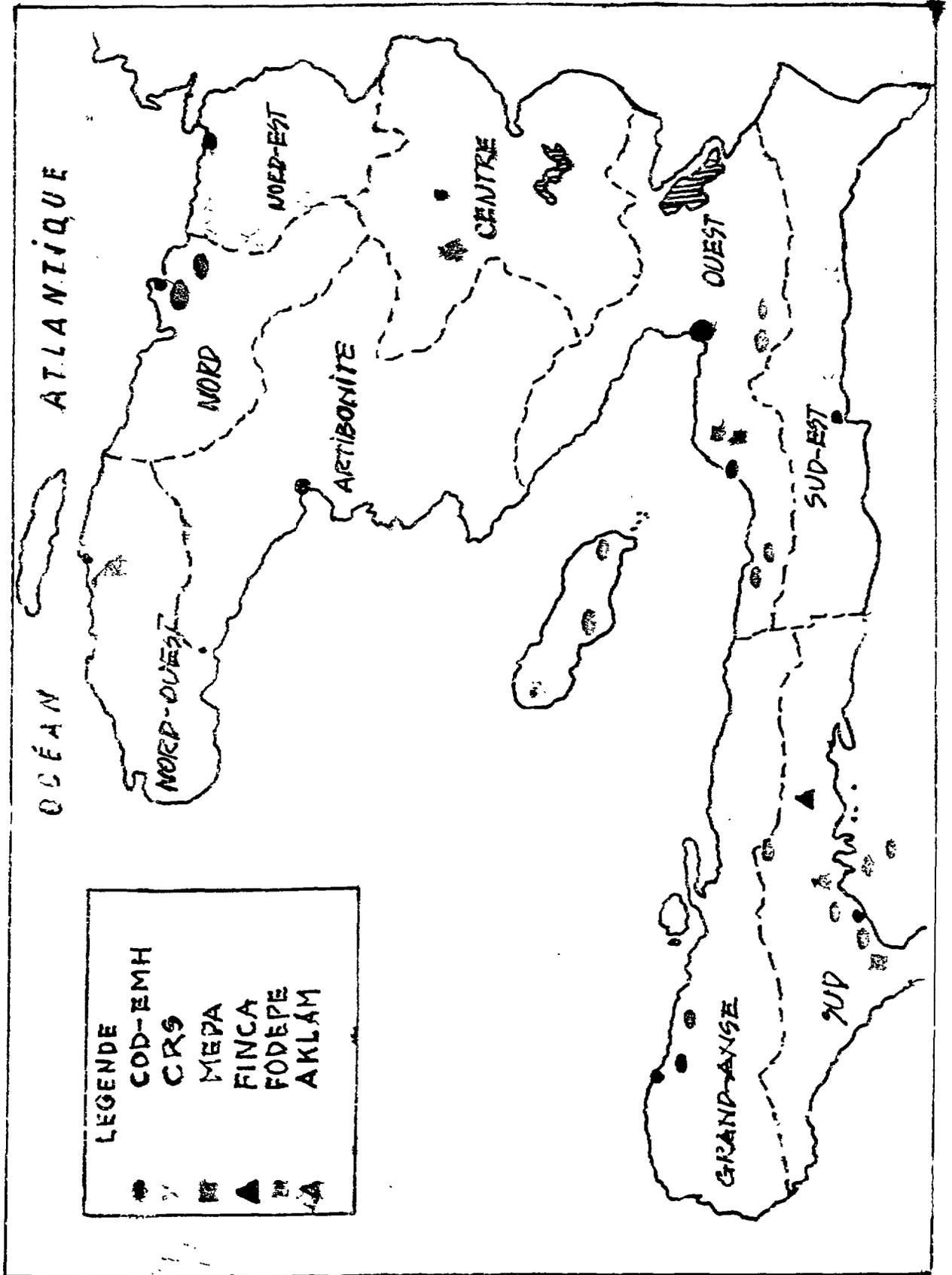
CROISSANCE DES BANQUES COMMUNAUTAIRES



EVOLUTION DU NOMBRE DES SOCIÉTAIRES



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



Présentation de M. Eric Jabouin, DID

La Gestion du Système d'Information

RECEIVED JUN 1999

La Gestion du Système d'information

Quel est L'importance d'un bon système d'information ?

L'information : élément clé dans les processus de décision, de planification et de contrôle d'une activité et de la vie en générale. Certains disent que l'information, c'est le pouvoir. Qui a l'information détient le pouvoir.

L'Information : la ressource des ressources, c'est avec elle qu'on gère. Elle permet de suivre les autres ressources (humaines, matérielles, financières, temporelles). Ex : Un conseil d'administration ne manipule pas l'argent, mais plutôt l'information sur cette ressource: le budget, la fiche d'évaluation du personnel, les rapports financiers.

Grâce à l'information le grand public en général peut suivre l'évolution, les succès et les difficultés d'une entreprise.

Comment est elle représentée ?

L'information représente des données comptables qui ont été transformées sous une forme significative pour les personnes qui les reçoivent. Par exemple dans une caisse populaire on utilise généralement deux types d'information: celle qui va servir à gérer l'institution donc nécessaire à la prise de décision; et celle de type publicitaire qui permet de faire connaître les objectifs et les services de la caisse.

Les principales qualités de l'information sont : l'exactitude, la pertinence, la fiabilité, la simplicité, l'actualité et la ponctualité.

Le niveau d'efficacité de l'information dépend : de son utilité pour le décideur et de sa disponibilité, id.es. au bon moment, au bon endroit et aux bonnes personnes.

La satisfaction du décideur sera d'autant plus grande que l'information recherchée sera trouvée facilement et que la source soit fiable. La communication est de loin l'aspect le plus important de la gestion.

Présentation de M. Eric Jabouin, DID

La Gestion du Système d'Information

Deux composantes de base

-Préparation et analyse des données financières orientée de façon à mettre en évidence une série d'indicateurs quantitatifs permettant de mesurer la performance de l'institutions.

-L'aspect analytique permettra de trouver des indicateurs généraux relatifs à la viabilité de l'institution, ensuite les opérations de crédit pourront permettre d'identifier les principales sources d'innéficience et on évaluera l'impact des services de crédit sur les clients mêmes.

L'interprétation des résultats consistera en une analyse qualitative des systèmes opérationnels et administratifs. Nous attirons votre attention sur les liens existants entre système opérationnel et structures administratifs et les indicateurs de performance dérivé.

1-Capacité de gérer l'information financière.

Toute institution financière doit être capable de gérer efficacement l'information qu'elle génère. Les problèmes opérationnels ou de gestion sont liés soit à un manque d'information ou à une utilisation déficiente de l'information.

L'institution financière doit gérer trois types d'information de base comme toute autre organisation: Elle doit définir d'abord des objectifs opérationnels clairs inclus dans un plan global annuel. (BUDGET, BILAN PRÉVISIONNEL, PLAN STRATÉGIQUE... ETC.)

Gérer ses finances, gérer son portefeuille de prêts et les dépôts de ses clients comme point particulier propre à son domaine.

2-Une Bonne Circulation de l'information

Des trois domaines cités plus haut il découle clairement que l'information doit être à la portée du personnel opérationnel et administratif car tous les systèmes sont inter-reliés et concernent tout un chacun au sein de l'administration.

LA STRUCTURE DE MOTIVATION

Il faut prendre en compte le passé de l'institution et identifier les incitations qui l'ont poussé et l'ont guidé.

Ce qu'on sait pour sûr il existe des facteurs internes et des facteurs externes à l'institution elle-même, et les plus évidents sont :

Les Facteurs Externes

- Les relations de l'institution avec d'autres institutions financières.
- Les relations de l'institution avec les agences de supervision gouvernementale.
- Les relations de l'institution avec les bailleurs de fonds.

Chacun de ces cas impose à l'institution des contraintes qui doivent être soigneusement évaluées en terme de leur implication pour le développement de l'institution.

Les Facteurs Internes sont:

- les objectifs de base définis dans la charte de l'institution;
- le rôle, les responsabilités et la composition du conseil d'administration;
- la structure du capital et l'orientation des profits de l'institution;
- la diversification des services financiers;
- les mesures explicites employées pour avoir un personnel motivé et professionnel.

DÉFINITION DES INDICATEURS DE PERFORMANCES FINANCIÈRES

INDICATEURS	Définition
Croissance de l'épargne des membres	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du solde total de l'épargne dans la caisse depuis la date de fin d'année financière. Cette augmentation s'exprime en pourcentage (%), un pourcentage élevé illustre très fidèlement la confiance que les membres ont envers la caisse et la pertinence des produits offerts et des efforts consentis.
Capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> Proportion de l'avoir propre de la caisse par rapport à son passif. Un ratio élevé (plus de 12%) constitue un net avantage pour la caisse parce que l'avoir constitue une source de fonds peu coûteuse pour la caisse et lui permet d'assurer son développement en l'aidant à faire face à certains coups durs.
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> Constitue la proportion des trop-perçus par rapport à l'actif de la caisse. C'est le rendement net que la caisse dégage en administrant les fonds que les membres lui confient. Un rendement élevé (plus de 5%) est le reflet d'une bonne performance financière et permet à la caisse de développer davantage son autonomie.
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> Ce qu'il en coûte à la caisse pour offrir des services financiers à ses membres. Ce ratio est exprimé sous forme de coût par 100 gdes d'actif. Un ratio bas (moins de 2 gdes/100 gdes d'actif) démontre que la prestation de service de la caisse entraîne très peu de frais. L'expression du ratio par 100 gdes d'actif permet une comparaison efficace entre les caisses.
Autosuffisance opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> Capacité qu'a la caisse de couvrir les dépenses hors exploitation avec ses revenus nets d'intérêts. Un ratio supérieur à 1 signifie que les revenus nets d'intérêts (revenus d'intérêts moins dépenses d'intérêts) suffisent à payer les dépenses (salaires, loyers, papeterie...). Plus le ratio est élevé, meilleure est la performance de la caisse.
Taux de rendement du crédit	<ul style="list-style-type: none"> Rendement d'intérêt que la caisse retire de son portefeuille de prêts. Comme les intérêts sur prêts sont la principale source de revenus de la caisse, il est important d'obtenir un bon rendement moyen (plus de 20%/an).
Taux des prêts en difficulté	<ul style="list-style-type: none"> Proportion du portefeuille de crédit dont les remboursements sont en retard de plus de trente (30) jours. Un portefeuille bien géré devrait présenter un ratio inférieur à 4%.

COMMENT A-T-ON RÉUSSI À CRÉER LA CONFIANCE AU SEIN DE LA POPULATION DÉSSERVI PAR LES CAISSES APPUYÉES PAR DID/RMCH ?

- Un Local Sécuritaire, horaire régulier, personnel qualifié.
- Un Manuel de Normes Politiques et Procédures adapté aux caisses populaires haïtiennes permettant une uniformité de langage
- une Gestion saine et efficace permettront au directeur et aux employés de produire des rapports financiers fiables
- Un Bureau d'inspection et de vérification visitant les caisses à tous les trois mois (inspection) et permettant un rapport annuel vérifié
- Un bureau d'appui technique composé d'agents terrain apporte un appui conseil au directeur
- Analyse des rapports reçus, calcule les ratios, apporte les correctifs nécessaires et assiste les caisses qui présentent des signes de faiblesse évidentes.
- Contrôle réguliers sur les interventions préalablement réalisées afin de mettre fin au entièrement au problème rencontré
- S'assure qu'une politique de crédit a été mise en place. Contrôle les données de crédit en général afin de permettre une évaluation du travail de l'agent de crédit en général ou des modes d'interventions à suggérer ou de la formation à donner en vue de maintenir un portefeuille de crédit sain.
- Propose également de nouveaux produits de crédit en fonction de la spécificité de chaque caisse
- Suivi des recommandations aux rapports d'inspection et de vérification
- Apporte son appui à la préparation des travaux de fin d'année financière
- Apporte son appui à la formation des dirigeants et du directeur et du personnel de la caisse Aide la caisse à mettre sur pied une stratégie de promotion de l'entreprise

ANNEXE

GRILLE DE CALCUL À LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

INDICATEURS FINANCIERS	DESCRIPTION	
Croissance des épargnes des membres	$\frac{\text{Total actuel des épargnes} - \text{total année précédente}}{\text{Total des épargnes année précédente}}$	
Capitalisation	$\frac{\text{Avoir}}{\text{Actif}}$	
Rentabilité	$\frac{\text{Trop perçu}}{\text{Actif}}$	
Efficienc	$\frac{\text{Dépenses hors - exploit. nettes}^1 + \text{pertes sur prêts}}{\text{Actif}/100}$	
Autosuffisance opérationnelle	$\frac{\text{Revenus nets d'intérêts}}{\text{Dépenses hors - exploit. nettes} + \text{pertes sur prêts}}$	
Taux de rendement du crédit (intérêts seuls)	$\frac{\text{Revenus d'intérêts}}{\text{Portefeuille actuel de crédit} + \text{portef. année préc.}/2}$	
Taux des prêts en difficulté	$\frac{\text{Prêts en retard} + 30 \text{ jours}}{\text{Portefeuille de crédit}}$	

¹ Dépenses hors-exploitation nettes = Autres dépenses - Autres revenus (tous revenus et dépenses autres qu'intérêts)

LES RAPPORTS CLÉS ET LEUR FRÉQUENCE

Rapports Financiers

L'ETAT DES RÉSULTATS (État des Pertes et Profits) **CHAQUE MOIS**

LE BILAN **CHAQUE MOIS**

L'ÉVOLUTION DES PRÊTS EN RETARD **CHAQUE MOIS**

STATISTIQUES

STATISTIQUES **CHAQUE MOIS**

**nombre d'hommes , nombre de femmes
nombre de prêts effectués et par catégorie
nombre de nouveaux membres**

BUDGET

BUDGET D'OPÉRATION PRÉVISIONNEL **Annuel**

Bilan Prévisionnel et État des résultat prévisionnel

Plan D'Orientation Stratégique : Les Activités détaillés permettant d'atteindre les résultats du Budget



Présentation de M. Jeffrey Poyo, DAI/Fondo Micro

Financement de la Croissance : Mobilisation de Fonds Privés dans les
Marchés de Capitaux et Financiers Locaux

**FINANCER LA CROISSANCE : EN MOBILISANT
DES FONDS PRIVÉS DANS LES MARCHÉS DE
CAPITAUX ET FINANCIERS LOCAUX**

Dr Jeffrey Poyo

**Conférence sur la Microfinance
<< Gestion de la Croissance >>**

**Port-au-Prince, Haïti
16 - 17 Juin 1999
DÉVELOPEMENT ALTERNATIVES, Inc..**

BEST AVAILABLE COPY

Arrière-Plan

- ➔ Plus de 15 Ans de dons et de subventions
- ➔ Demande excessive de services financiers
- ➔ Les Caisses d'épargne et de crédit sont les plus grands fournisseurs de services
- ➔ Les ONG sont les institutions en nombre imposant, mais...

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

2

BEST AVAILABLE COPY

Arrière - Plan

- ➔ Les ONG présentent une structure institutionnelle fragile
- ➔ Réformes financières et concurrence croissante
- ➔ Le financement de la consommation, un marché en croissance rapide pour les banques et les institutions de microfinance, représente une nouvelle frontière
- ➔ Pour être durable, la Croissance exige des capitaux privés
- ➔ Concurrence entre institutions de microfinance et chasse au client
- ➔ Offrir des services et des produits de qualité face à un paradigme de demande de qualité

6/17/99

DAI/ HAITI-PRET

3

BEST AVAILABLE COPY

Commercialisation de la Microfinance

→ Commercialisation de la Microfinance:

- Entrée des fournisseurs des services privés de bonne qualité, motivés par des taux élevés de rentabilité et ayant la capacité de diversifier leurs portefeuilles de prêt et cherchant à diminuer leurs risques.
- Les marges vont décroître, ce qui exige plus d'efficacité et un coût de capital moins élevé.

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

4

BEST AVAILABLE COPY

38

Commercialisation de la Microfinance

- ➔ **La technologie de crédit de la Microfinance dépend des informations pertinentes et des sanctions (Accès Futur)**
- ➔ **Les bureaux de crédit réduisent les barrières d'entrée de la concurrence dans le marché de la Microfinance**

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

5

BEST AVAILABLE COPY

Commercialisation de la Microfinance

- ➔ Si la rentabilité après ajustement pour le risque est relativement élevée en comparaison avec les autres alternatives du marché, les capitaux privés seront attirés à ce marché
- ➔ La transformation institutionnelle permettra aux Institutions fortes de la Microfinance de survivre - Au cas échéant, les clients, le personnel et la technologie de crédit seront acquis par de nouveaux intervenants
- ➔ De quel segment du marché parlons-nous ? Quels sont les secteurs rentables ? Qu'arrivera-t-il de nos efforts pour devenir rentables ?

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

6

BEST AVAILABLE COPY

40

Contraintes de Financement et Transformation Institutionnelle

- ➔ **Les dons et les subventions extérieures ont créé la base institutionnelle, mais limitent la commercialisation de la Microfinance - usage intelligent des dons**
- ➔ **Dépendance extérieure - marges excessives, inefficience opérationnelle et instabilité de financement**
- ➔ **Les ONG ne sont pas des Organismes institutionnels appropriés pour l'offre des services financiers**
- ➔ **Pressions croissantes pour une transformation institutionnelle**
- ➔ **Intégration des organismes de crédit dans les marchés financiers régularisés**

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

7

BEST AVAILABLE COPY

Mobilisation de l'Épargne

- ➔ Face à la diminution des dons et à l'accroissement de la concurrence, les institutions de la Microfinance doivent chercher diverses sources de financement appropriées de façon à réduire leur coût d'intérêt
- ➔ La première étape consiste en des financements de prêts commerciaux et ensuite la mobilisation de l'épargne
- ➔ La mobilisation de l'épargne dans le sens le plus large du terme :
 - ➔ Le capital - risque privé (équité)
 - ➔ Investisseurs individuels et privés (créance)
 - ➔ Dépôts (transactions et cumul des services de valeurs)

42

Mobilisation de l'Épargne

➡ Demande de services d'épargne indépendants de la demande de prêt
l'épargne forcée n'est pas de " l'épargne"

➡ La Mobilisation du dépôt est relativement facile:

➡ La mobilisation des dépôts par des Caisses d'épargne et de
crédit non réglementés

➡ La mobilisation des dépôts par des Institutions financières non
réglementées

➡ Plusieurs institutions de Microfinance se concentrent
sur la base de clients courants qui ont été attirés par les
services de prêts et non pas par l'épargne; ils sont des débiteurs nets

6/17/99

DAI/ HAITI-PRET

9

BEST AVAILABLE COPY

Mobilisation de l'Épargne

- Le modèle des produits aussi bien que la commercialisation doivent clairement définir le segment du marché : les microentrepreneurs, les ménages de la classe moyenne, les investisseurs institutionnels, les investisseurs individuels, etc.
- Les ONG n'ont pas les mécanismes adéquats pour attirer de capital risque et ne doivent pas mobiliser les dépôts
- Les institutions de la Microfinance ne sont pas équipées pour bien gérer les passifs du bilan

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

10

BEST AVAILABLE COPY

44

FondoMicro

- ➡ Enquête annuelle du marché des petites et microentreprises
- ➡ Institution de Refinancement ("Second-Tier Institution")
 - ➡ Total des actifs RD\$ 115 mm (Us \$ 7.2 mm)
 - ➡ Portefeuille des prêts RD\$ 95 mm (Us \$ 5.3 mm)
 - ➡ Six clients institutionnels
 - ➡ Assistance technique
- ➡ Le taux d'intérêt sur les prêts, basé sur celui du marché, a contribué à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la discipline financière

Fondation de "El Banco de la Pequeña Empresa - 47%"

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

11

BEST AVAILABLE COPY

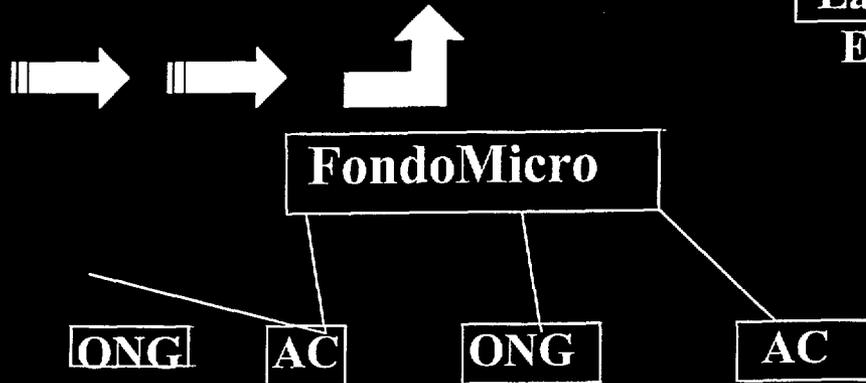
45

Investissement Individuels et Institutionnels

Bailleurs de Fonds
Capitaux

Prêts

La Bourse
Echange



Urbain /
Rural

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

12

BEST AVAILABLE COPY

46

Dossier Commercial dans le Marché de la Bourse

- ➡ **Pas de garantie... Rien que les dossiers et le potentiel commercial**
- ➡ **Taux d'intérêt moins élevé que celui des banques commerciales (une marge de 2.5%)**
- ➡ **Offre des renseignements au marchés en ce qui a trait au potentiel commercial du secteur de la microentreprise**
- ➡ **Diversification des sources de financement**
- ➡ **Des sources de financement flexible qui facilitent la croissance institutionnelle RD \$ 5 MM (US \$ 313,000)**
- ➡ **L'utilisation de la dette ("leverage") pour améliorer la rentabilité (revenus/fonds-propres)**

Les Risques de la Mobilisation de l'Épargne

- ▣ **Introduit de nouveaux risques : liquidité, taux d'intérêt, les risques à termes, les risques des opérations, etc.**
- ▣ **Les institutions de la Microfinance seront sujettes aux mêmes risques que le reste des institutions financières du marché**
- ▣ **La propriété et la structure de gouvernance des ONG sont non conventionnelles**
 - ▣ **Les Caisses d'épargne et de crédit**
 - ▣ **Les ONG (Structure de propriété non définie)**
 - ▣ **Les institutions bancaires publiques (propriété du Gouvernement)**

Les risques de la Mobilisation de l'Epargne

- ▣ **Les structures de propriété non conventionnelles présentent de sérieux problèmes de gouvernance aux autorités de régularisation des banques**
- ▣ **Les normes de prudence existantes supposent des actionnaires privés avec de gros investissements dans l'institution**
- ▣ **L'endettement croissant des institutions financières augmente le risque des opérations - moins de liberté**
- ▣ **Nouveaux Risques :**
 - ▣ **Habilité d'injecter de nouveaux capitaux**
 - ▣ **Contrôle des coûts de la part des propriétaires**

6/17/99

DAI / HAITI-PRET

15

BEST AVAILABLE COPY

Implications pour les Bailleurs de Fonds

- ⇒ Etablir des liens avec les sources commerciales de financement dès le début**
- ⇒ Ne pas promouvoir plus de fragmentation institutionnelle**
- ⇒ Promouvoir et encourager la consolidation de l'industrie**
- ⇒ Supporter les innovations qui encouragent le développement du marché :**
 - ⇒ Les bureaux de crédit (ne s'adonnant pas exclusivement à la Microfinance)**
 - ⇒ Réforme de la cadre réglementaire - Réforme du secteur financier**
 - ⇒ Rapports avec les sources Commerciales de financement**

Implications pour les bailleurs de fonds

- ⇒ Ne pas se borner au financement — l'argent peut être affecté à plusieurs usages**
- ⇒ Les marchés financiers ruraux : une nouvelle frontière**

6/17/99

DAL/HAITI-PRET

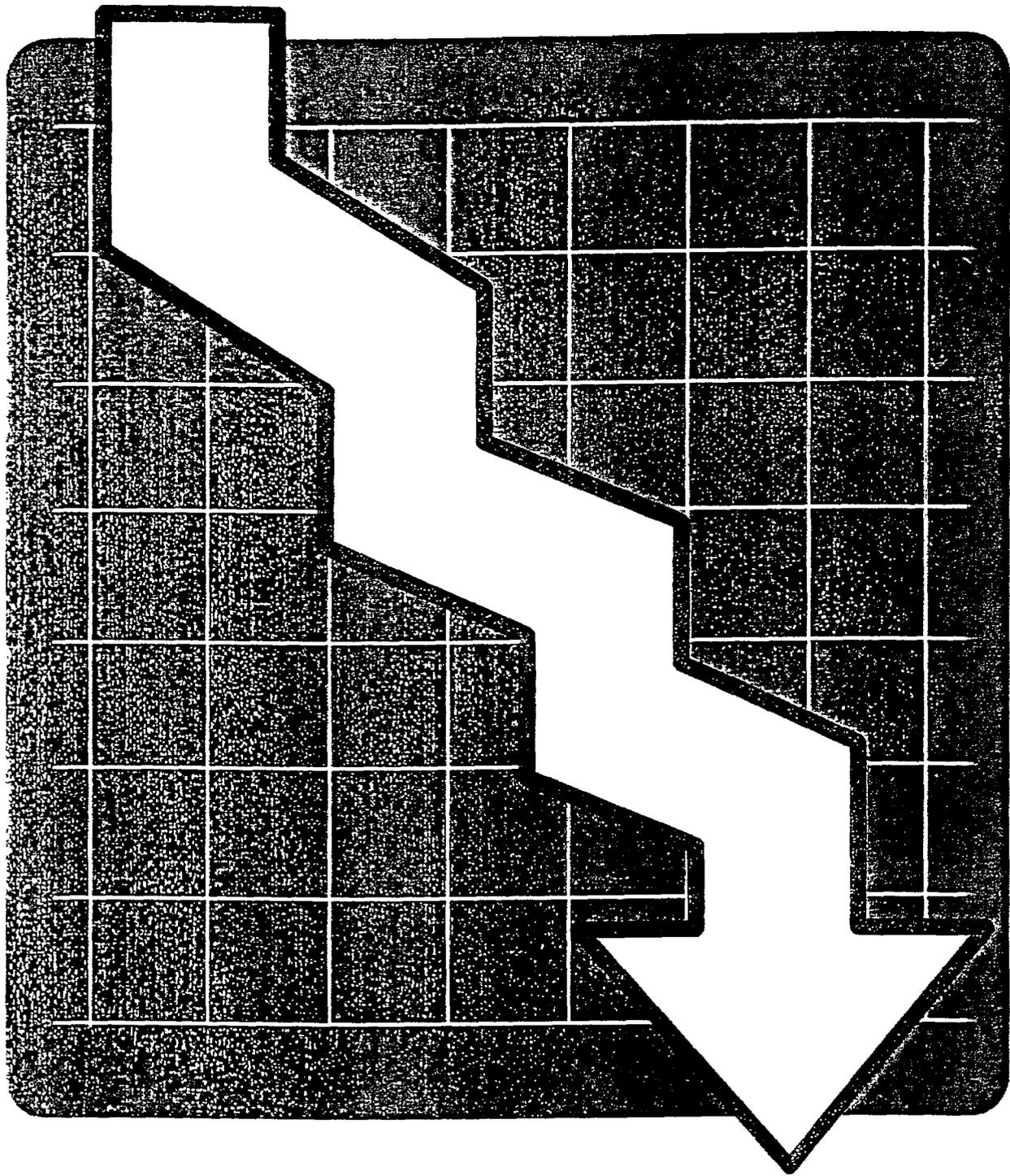
17

BEST AVAILABLE COPY

51

Présentation de Mme Inette Durandis, COD/EMH

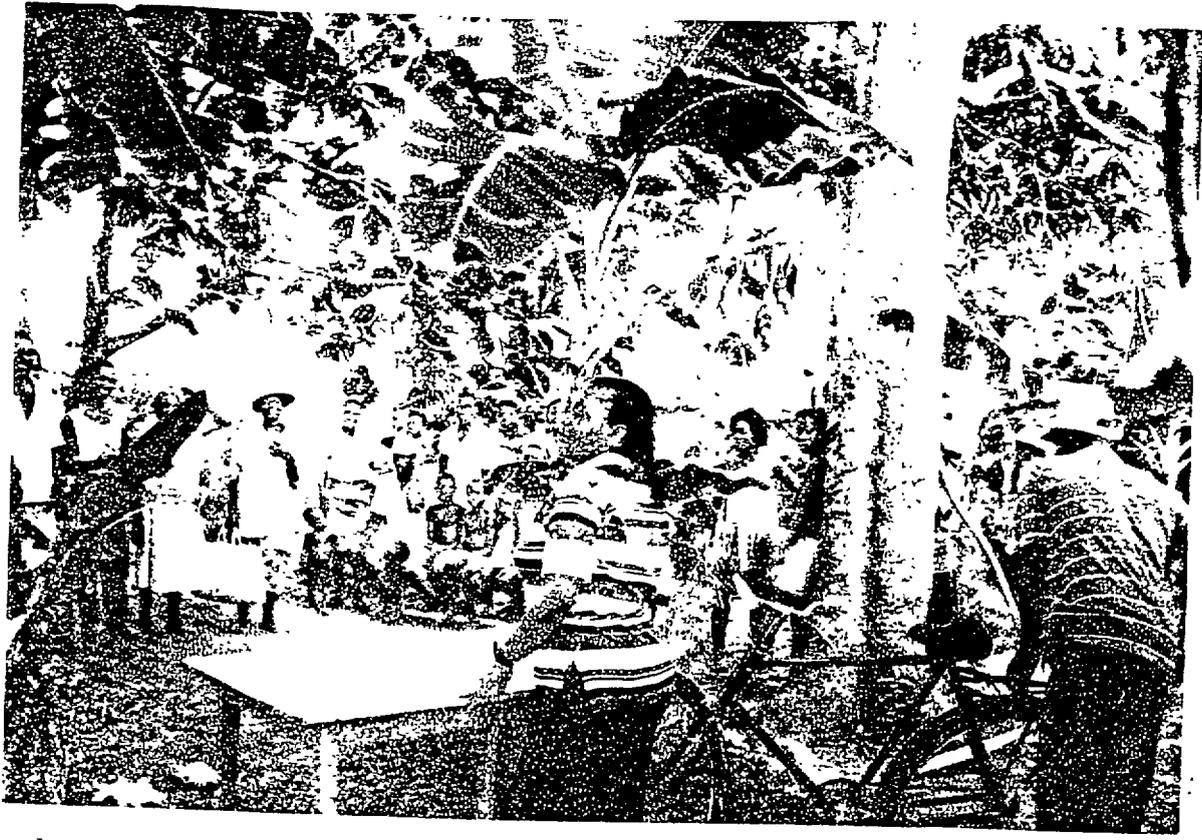
Développement du Programme de Crédit du COD et la Bank Mitan



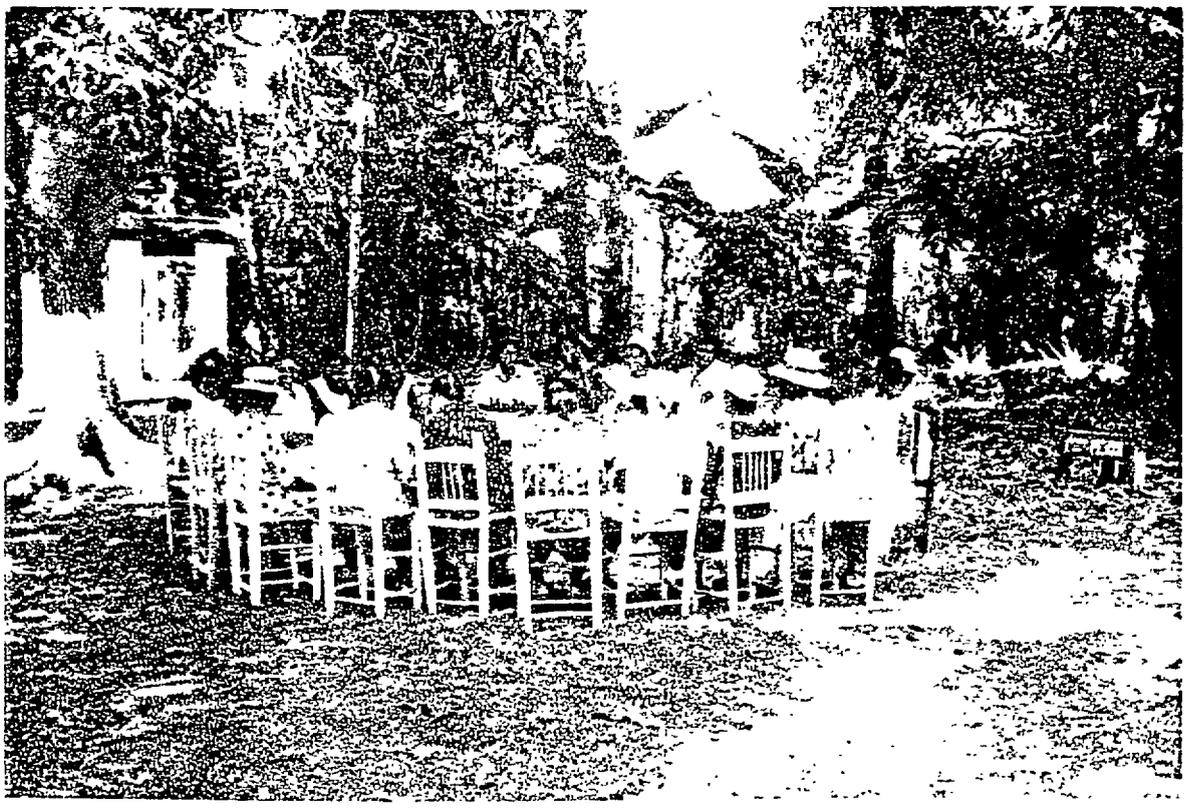
BEST AVAILABLE COPY

1987

Début programme de crédit avec des hommes agriculteurs au Capes. 53
 Le statut des agriculteurs est de 23%.

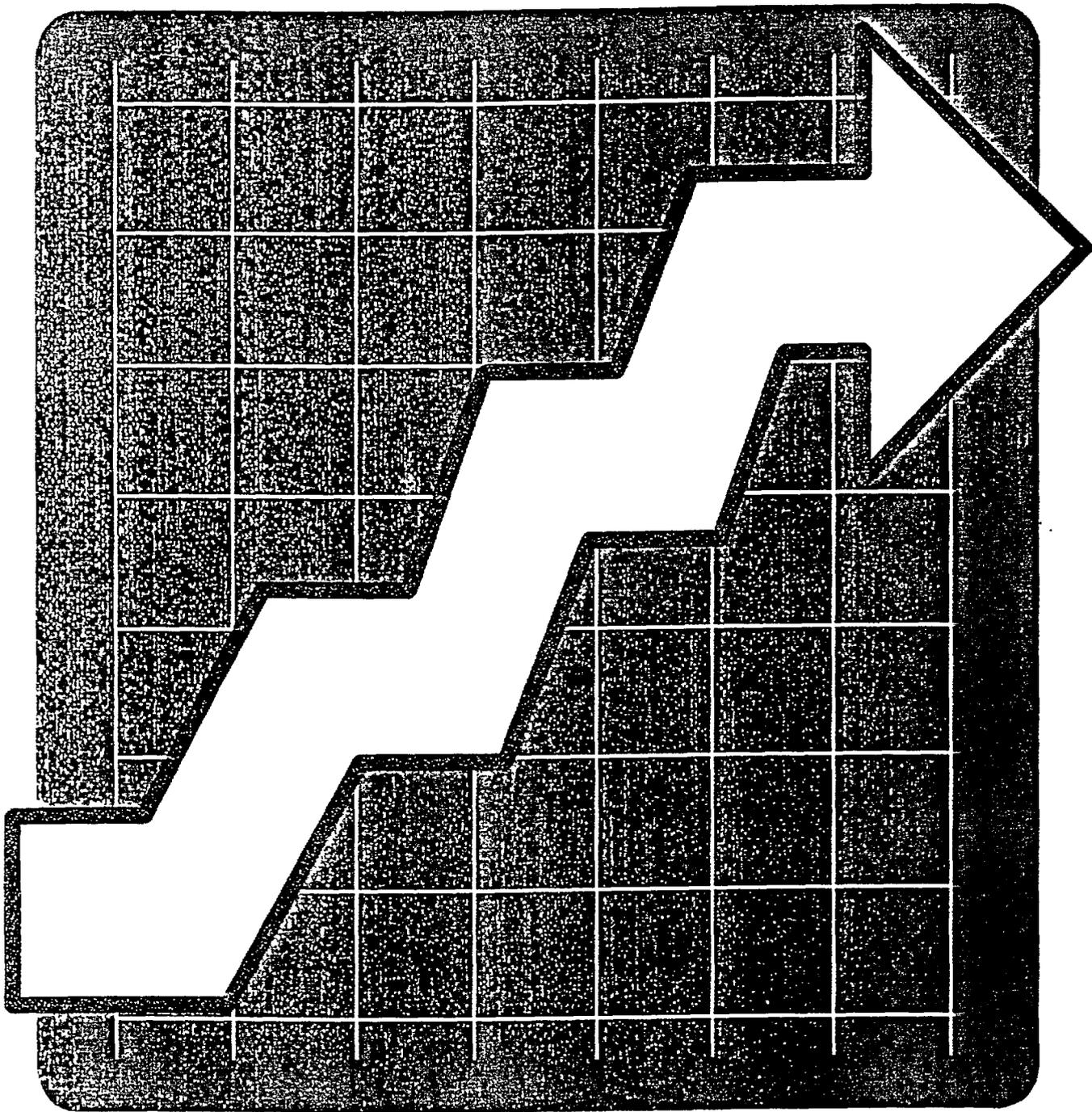


1992 : Redemarrage avec des femmes



BEST AVAILABLE COPY

1992 : P. mise par les femmes st



Découverte approche Banques Communauté
de J. Houtch
1992 - 1996

Croissance rapide

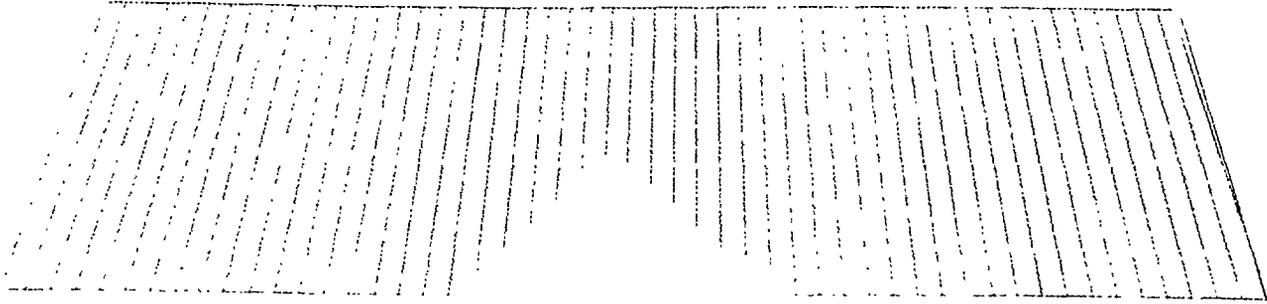


Arriver de faire des couvertures et des
d'oreillers (les femmes au travail)

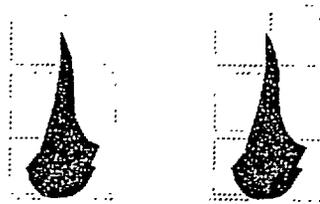
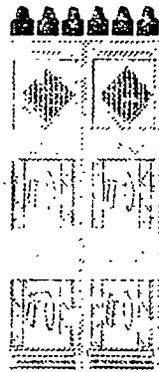
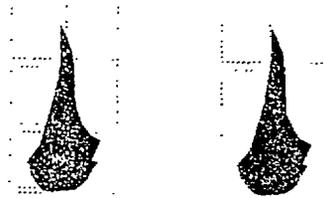
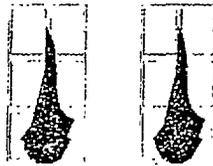


Congrès des sociétaires des SC
Décisions: Institutionnalisation
Intégration des hommes

BANK MITAN



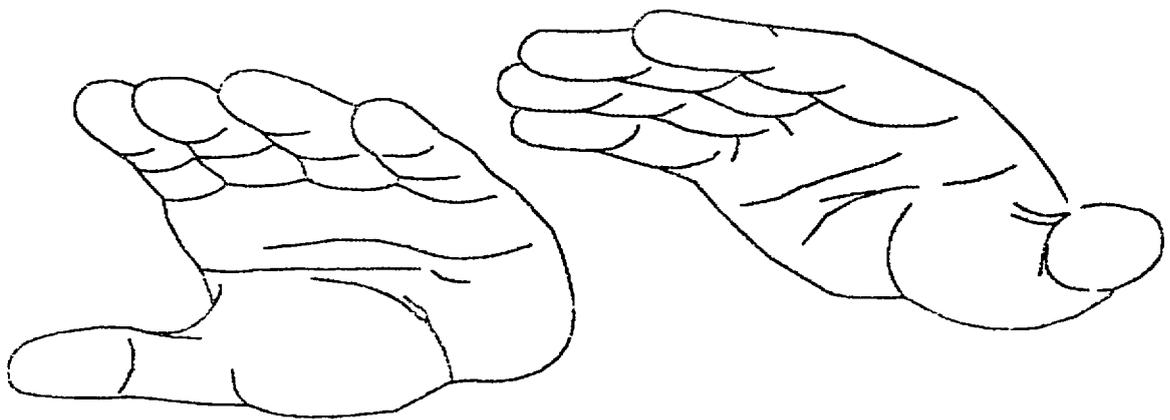
B M



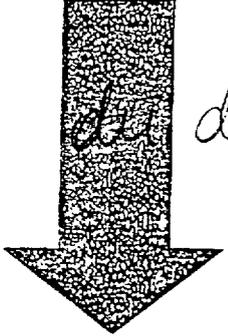
BEST AVAILABLE COPY

1998

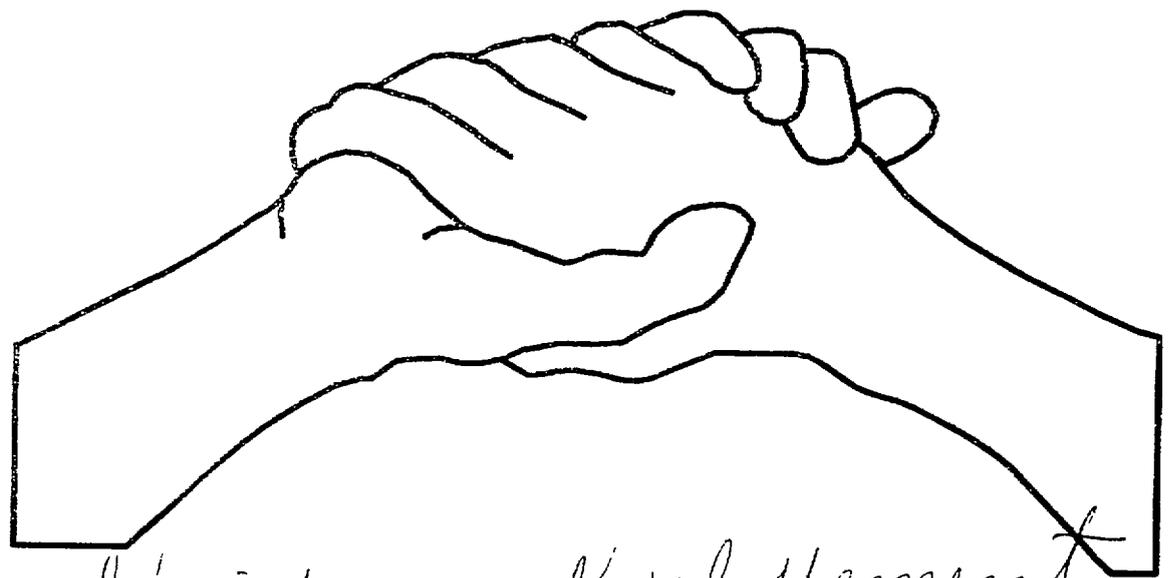
Institution financière séparée du COD. 59



Vers le financement



du développement



De l'aide au développement

Changement de Logique

Présentation de Mme Michelle Kendall, CARE

La Formation pour les Banques Communautaires

PLAN DE FORMATION CARE/ACLAM

Programme de Banques Communautaires dans le Nord'Ouest

BESOINS DE FORMATION ET D'INFORMATION	NIVEAU	COMMENT/ MOYENS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Information sur d'autres programmes de crédit 2. Améliorer compétences en comptabilité et en audit interne pour Staff Administration 3. Améliorer compétences en suivi et évaluation 4. Formation en Informatique. 5. Traitement d'Informations (M.I.S.) 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="margin: 0;">DIRECTION</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Journaux 2. Visites d'échange 3. Séances de formation
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le crédit en milieu rural (historique) 2. Gestion des Banques communautaires 3. Comptabilité de base 4. Préparation des rapports financiers. 5. Techniques d'organisation des groupes communautaires / BCs. -tenue des réunions efficaces -tenue des élections efficaces 6. Approche participative pour formation des adultes. 7. Techniques de Suivi. 8. Etudes de faisabilité d'une activité économique. 9. Leadership. 10. Les relations Genre 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="margin: 0;">STAFF DU TERRAIN <small>-Superviseurs -Agents de Crédits</small></p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Séances de formation 2. Visites d'échange
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le crédit en milieu rural. 2. Méthodologie et la gestion des banques communautaires 3. Comptabilité de base. 4. Etudes de faisabilité simplifiés. 5. Préparation des rapports financiers. 6. Technique d'organisation des groupes communautaires. 7. Approche participative pour formation des adultes. 8. Leadership. 9. Les relations Genre. 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="margin: 0;">COMITE DES BANQUES</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Séances de formation 2. Visites d'échange 3. Journées de réflexion (retroalimantation) 4. Cassettes Audios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le crédit en milieu rural/ son rôle dans l'activité économique. 2. Méthodologie et la gestion des banques communautaires (droits et devoirs) 3. Etudes de faisabilité et comment faire. 4. Les relations Genre 	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p style="margin: 0;">MEMBRES DES BANQUES</p> </div>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Séances de formation. 2. Visites d'échange. 3. Journées de réflexion. 4. Cassettes Audio.