

PN. AC \$-04 \$  
106083

**FORMATION DES PROMOTEURS DE  
PWOFOOD**

PAR: ULRICK-JEAN CLAUDE, YVES CONSTANT  
FRANCOIS, ALEXIA LATORTUE

AUGUST 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**

Yves Constant Francois, Ulrick Jean Claude et Alexia Latortue

**PLAN POUR LA FORMATION DES PROMOTEURS DE PWOFOOD**  
**Aout 25 et 26, 1999**

**Mercredi, 25 Août**

**9 : 00 – 10 : 00 Introduction**

Présentation des facilitateurs et participants. Présentation de l'agenda des deux jours. Présentation des objectives de la formation.

Discussion:

Programme de BV? Quelle sont les acteurs nécessaire?  
Qu'est-ce que vous aimez? Qu'est-ce qui marche?  
Qu'est-ce que vous n'aimez pas? Qu'est-ce qui ne marche pas?

Logique financière: source de revenus pour IF; source de revenus pour BV?

**10:00- 10 :30 Rôle du Promoteur dans un Programme de Crédit -Discussion**

Responsabilités  
Connaissances/Qualités humaines  
Outils/Appui nécessaires

**10 :30-10:45 Pause**

**10:45- 11:30 Processus d'ouverture d'une BV : les étapes**

Identification (critères d'éligibilité), Orientation, Formation, Documents à remplir/Cadre de fonctionnement, Inauguration

Taille, localité, activités, éligibilité

**11:30-12:00 Formation**

*Contenu, Groupe Cible et Méthodologie*

**12 :00- 12 :30 Lunch**

**12 : 30- 1:10 Epargne – Discussion**

1. Pourquoi Crédit et épargne?
  
2. Pré-épargne                      définition  
    montant/pourcentage  
    quand; où
  
3. Epargne de cycle                    montant  
    Volontaire vs Forcé                quand
  
4. Intérêts et Retrait

**1 :10- 2 :00**

**Fin de la journée du mercredi 25 Aout.**

## **Jeudi 26 Août**

**9 :00-9 :15 Réflexions et Commentaires**

**9:15- 10: Gestion du Crédit**

Cinq Eléments Principaux du Crédit

Montant

Durée

Intérêt

Frais

Remboursement (Calendrier de Remboursement)

**10 :00-10 :45 Réunion de Remboursements**

Importance- Rôles des Promoteurs

Gestion et Animation de réunions

**10 :45-11 : 00 Pause**

**11:00- 12:00 Suivi et Gestion des Arriérés**

- Identification des possibilités de délinquance
- Identification des possibilités de fraude
- Solutions
- Solidarité
- Recouvrement

**12 :00- 12 :30 LUNCH**

**12:30-1:30 Gestion du Compte Interne**

**1 : 30-2: 15 Questions, Conclusion**

- Rôles du pasteur
- Evaluation des impacts du programme
- Secteurs d'activités économiques
  
- Evaluation du séminaire

**Fin de la Formation**

**Programme pour la Relance de l'Economie en Transition  
PRET/DAI/USAID**

**Activités de Formation**

**Résumé du Séminaire sur:  
La Méthodologie des Banques Villageoises  
Organisé pour PWOFOOD**

**Port-au-Prince, 25 & 26 Août 1999**

5

**Séminaire de Formation pour les Promoteurs de PWOFOOD  
Port-au-Prince, 25 & 26 Août 1999**

**Résumé**

**Thème du séminaire :** Méthodologie des Banques Villageoises (Communautaires)

**Intervenants :** Yves François Constant, Ulrick Jean Claude & Alexia Latortue

**Participants :** Alice Prophète, Wilner Valville, Jean Claude Macéna,  
Jean Ernst Louis & Jean Odénor Saint-Cyr

PWOFOOD est une institution à but non lucratif qui travaille pour le développement social des communautés. Son objectif est d'améliorer les conditions sociales, spirituelles et économiques des communautés dans lesquelles il intervient.

Le crédit est l'instrument, le moyen, le véhicule qui permet d'améliorer les conditions économiques des communautés.

PWOFOOD intervient aussi en formation liée au développement personnel (leadership) et communautaire et aussi en Alphabétisation de la population des communautés.

Au niveau du volet économique, du crédit, PWOFOOD octroie des prêts individuels et des prêts de groupe.

Pour les prêts de groupe, la formule utilisée est la méthodologie des banques communautaires ou banques villageoises.

Dans la méthodologie des Banques communautaires, PWOFOOD travaille avec un secteur bien particulier: des églises protestantes où les diacres et les pasteurs jouent un rôle primordial.

En effet, le processus démarre avec les diacres ( 3 ou 4 par église). Les fidèles de l'église forment ainsi autour de chaque diacre un petit groupe d'environ huit (8) personnes qui sont dans le petit commerce.

L'ensemble de ces petits groupes de huit personnes forment une banque communautaire.

A la tête de chaque petit groupe, il y a un comité qui va se joindre à celui des autres groupes pour former le comité de gestion de la banque à l'intérieur de l'église.

La liaison entre la banque, l'église et PWOFOOD: l'encadrement, la formation et le suivi sont assurés par des promoteurs ou Coordonnateurs régionaux qui sont des employés du PWOFOOD. Il faut souligner que chaque membre de la banque représente une garantie pour l'autre, ils sont solidaires, membres d'une même communauté religieuse. Les diacres et le pasteur de l'église jouent un rôle capital dans l'approche de PWOFOOD. Leur moralité, leur influence assurent une

certaine garantie et un certain respect des principes, des ententes. Cependant, ayant affaire à des humains, ce n'est pas une garantie totale puisque des fois, ce sont les leaders, les modèles qui violent les principes.

Les promoteurs, les maîtres d'oeuvre du programme démontrent les facteurs positifs du programme et en soulignent certains points qui méritent d'être améliorés.

### **Points positifs du Programme de Crédit**

Les promoteurs de PWOFOOD ont les points positifs qui font la force du programme et qui favorisent la bonne marche de la méthodologie. Ils ont noté:

- La grande confiance qui existe entre les clients et les responsables.
- La crainte de Dieu qu'éprouvent les communautés religieuses
- La participation les membres de la banque dans la dynamique
- La compréhension du dualisme Prêt-Remboursement
- L'esprit de solidarité qui existe entre les membres des BVs
- Le système d'épargne obligatoire qui stimule les bénéficiaires à cotiser au projet mais aussi à développer l'habitude de l'épargne.
- La formation qui occupe une place importante dans le processus.
- Le compte interne qui pourra conduire à l'autosuffisance de la banque et à celle des bénéficiaires.
- Les réunions de remboursement est organisée permettant de tisser et d'approfondir des liens de solidarité entre les membres de la banque, de la communauté.

### **Points négatifs du Programme de Crédit**

Les promoteurs ont aussi souligné des points qui méritent d'être améliorés dans le processus. Ils représentent certains problèmes auxquels ils sont confrontés sur le terrain. Ils notent entre autres:

- le problème du remboursement à temps
- la confiance placée en ces pasteurs qui est, certaines fois, trahie
- l'absence de garantie à fournir pour l'obtention d'un crédit qui incite les clients à ne pas honorer leur dette.
- Le déplacement des clients
- Le manque de suivi sur le terrain
- Les difficultés à mesurer l'impact du programme-crédit sur la vie des clients bénéficiaires

### **Responsabilités des Promoteurs/Coordonnateurs dans le processus**

- Gérer le fonds déboursé par l'Institution Financière, PWOFOOD
- Assurer le suivi du crédit octroyé aux BVs
- Assurer la formation du comité et des membres des BVs

- Aider à mettre en place les règlements internes des BVs et veiller à leur respect
- Assister aux réunions de remboursements des BVs
- Assurer des visites de contrôle sur le terrain
- Assurer la formation continue /Accompagnement/Encadrement des comités des BVs
- S'assurer/Vérifier que les versements (remboursement) soient faits à la banque commerciale sur le compte de PWOFOOD
- Aider dans la gestion des comptes internes
- Être le pont entre les BVs et PWOFOOD

### **Connaissances et Qualités Humaines Requises**

Évidemment, ce travail d'encadrement, d'accompagnement, de formation requiert des connaissances dans des branches spécifiques. Mais plus que cela, il nécessite des qualités humaines très souvent indispensables.

En matière de connaissances, ils ont noté:

- Connaissances en Compatibilité, gestion;
- Aptitudes pour exécuter les calculs arithmétiques
- Connaissance large sur l'environnement de la micro finance en Haïti.
- Bonne compréhension non seulement - - la méthodologie des Banques Villageoises/communautaires mais aussi de l'approche de
- Connaissance des caractéristiques des clients et du marché économique spécialement celui de la micro finance en Haïti.

En terme de qualités humaines, les promoteurs/coordonnateurs doivent cultiver :

- le courage
- la détermination
- l'humilité
- la patience
- la motivation à faire le travail et s'adonner à leurs tâches
- la faculté d'écoute des bénéficiaires,
- le sens de la rigueur et de la consistance
- les talents de bons animateurs.

### **Outils et Instruments Nécessaires**

Pour bien exécuter ce travail, les promoteurs/coordonnateurs croient nécessaires d'avoir:

- une formation et de l'information adaptée
- des moyens de déplacement (voiture ou motocyclette),
- du matériel ( ordinateur, calculatrice et fournitures de bureau);

- des documents de gestion tels que les formes de demande de prêt, contrat, guide de règlements internes, carnets, etc.;
- du matériel de formation et un logiciel pour la gestion efficace du portefeuille.

### **PWOFOD – Processus d'ouverture d'une banque**

A PWOFOD, le processus commence avec l'identification de l'église avec laquelle on va travailler, on identifie le pasteur et les diacres. On monte un comité de diacres (3 ou 4). Chaque diacre forme un petit groupe de 5 à 8 personnes qui vont devenir des clients, des membres la banque.

Les personnes qui peuvent constituer les groupes solidaires dans une BV doivent satisfaire les conditions suivantes:

- Avoir au moins 18 ans
- Exercer une activité productive
- Avoir une référence dans la communauté
- Avoir une stabilité dans la zone ( au moins 6 mois)
- Suivre les sessions de formation
- N'avoir pas de crédit dans une autre institution financière
- N'avoir pas un emploi formel

On passe ensuite à la formation pour fournir des informations sur la méthodologie, mettre en place la structure, élection des autres membres du comité de gestion de la banque<sup>1</sup>; constitution de l'épargne.

On prépare la documentation avec le comité de gestion. Le décaissement est fait et la banque est inaugurée dans une cérémonie grandiose.

On a pu souligner l'absence de la phase d'orientation dans la méthodologie d'approche de PWOFOD et on a expliqué l'importance de cette phase qui permet de conscientiser les membres et d'expliquer à l'avance les principes qui gouvernent la méthodologie des BVs.

---

<sup>1</sup> Dans la méthodologie de PWOFOD, chaque diacre à la tête d'un petit groupe solidaire est élu d'office au comité de gestion de la banque.

## **Principes des Banques Communautaires**

Les intervenants ont fait un rappel des grands principes qui dirigent la méthodologie des Banques Communautaires:

- **Caractéristiques des clients**

Ils clients sont pauvres, plutôt des femmes qui exercent des activités productives,.

- **Activités financées**

Préférentiellement le petit commerce.

- **Montant des Prêts**

Les prêts-sont de petits montants, mais peuvent être augmentés au fur et à mesure.

- **Garantie**

La principale et la seule garantie pour les prêts reste la solidarité des membres des groupes.

- **Épargne**

Il est obligatoire d'épargner et cette épargne est liée au crédit.

- **Taux d'intérêt**

Le taux d'intérêt doit être suffisamment élevé pour permettre de couvrir les coûts opérationnels et financiers liés à la gestion du programme.

- **Objectif du Programme**

L'objectif ultime visé est l'autosuffisance de la banque et de l'Institution Financière

## **Les besoins en formation**

Les participants ont, ensemble, identifié les besoins en formation pour les différents acteurs qui interviennent dans le processus de PWOFOOD. Ils ont aussi bien identifié des thèmes traditionnellement liés au domaine du crédit que des thèmes non traditionnels mais dont la compréhension et les connaissances sont pertinentes au travail qu'ils font. Les thèmes s'adressent à des acteurs particuliers dans le processus tels que présenté dans le tableau suivant:

| Contenu  | Groupe Cible  | Méthodologie <sup>2</sup>  |
|--|---|--|
| 1- Gestion du Portefeuille                             | Promoteurs, Comptables, Cadres IFs, comité de gestions des BVs  | Séminaire  |
| 2- Gestion des arriérés                                | Promoteurs, comptables, cadres dirigeants IFs, comités de gestion des BVs                                     | Partage d'informations   |
| 3- Développement personnel <sup>3</sup>                | Promoteurs, cadres dirigeants IFs, comités de gestion des BVs Assemblée Générale des BVs, Pasteurs et diacres | Documentation, Conférence, Stage pratique, formation, visite échange |
| 4- Apprendre à faire les calculs                       | Comités de Gestion et AG des BVs  |  |
| 5- Méthodologie BVs                                    | Promoteurs, comités de gestion et AG des BVs  |  |
| 6- Développement social communautaire                  | AG des BVs, pasteurs et Diacres, Banques Commerciales   |  |
| 7- Approche du Développement communautaire             | Promoteurs, Bailleurs de Fonds  |  |
| 8- Motivation pour développer une mentalité de crédit  | Comité de gestion et AG des BVs, Pasteurs et Diacres  |  |
| 9- Tenue de livres (comptables)                        | Promoteurs, comptables, comités de gestion  |  |
| 10- Les réalités particulières des pays du Tiers-Monde | Bailleurs de Fonds  |  |

<sup>2</sup> Les différentes méthodologies suggérées; mais elles ne sont pas spécifiques à thème donné.

<sup>3</sup> Au terme développement personnel, on abordera: Leadership, Comportement Organisationnel, Apprendre à lire et à écrire, Formation non formelle, Développement des Ressources Humaines.

## **L'Épargne**

Le domaine de la microfinance , le crédit est lié à l'épargne. C'en est un des principes fondamentaux. Dans la méthodologie des Banques Villageoises, l'épargne a de nombreux objectifs:

- Améliorer/augmenter l'activité commerciale et/ou de production des clients. au fur et à mesure pour arriver à l'autosuffisance.
- Réduire la dépendance de l'institution financière des bailleurs de fonds
- Garantir le prêt fait par l'IF
- Garantir l'évolution du portefeuille de crédit

L'épargne peut être forcée ou /et volontaire.

Elle est forcée quand elle représente une condition pour l'obtention du prêt. Le taux est fixé à l'avance par l'institution financière pour la banque et par la banque pour les clients.

Elle est volontaire quand, à côté de l'épargne forcée, les clients déposent au fur et à mesure à la banque de l'argent résultant de leurs activités. Cette épargne, mieux que l'autre qui est forcée, représente une indication de la santé financière de l'activité d'un client.

## **La gestion du crédit**

Le crédit trouve fondamentalement sa justification dans les aléas de la vie économique d'une société . Il est lié à la réalité économique, au phénomène de l'inflation, à la capacité d'achat de la majorité de la population et du niveau moyen de production ( revenu moyen) par habitant.

A PWOFOOD, le montant du crédit octroyé à un bénéficiaire est situé entre 1.000 -3.000.00 gourdes. Selon l'activité économique ; le montant peut atteindre 10.000 gourdes. Il fait partie du programme de PWOFOOD et encourage la culture de la mentalité de crédit chez les "chrétiens" qui constituent les principaux clients dans le processus de PWOFOOD.

Dans la méthodologie des Banques Communautaires, le principe est qu'on commence par un petit montant qui augmente au fur et à mesure. Cette augmentation est liée à l'épargne, à la présence , à la régularité et à la participation dans les réunions de remboursement et dans la vie de la banque.

Dans la méthodologie de PWOFOOD, le remboursement est fait chaque semaine dans une réunion de remboursement. Cette formule favorise la régularité dans les réunions car le client sait qu'il doit venir à la réunion pour payer. Il favorise aussi le client dans le roulement de son argent, présente moins de risques pour l'IF au niveau des arriérés. Le client aussi a un petit montant à payer chaque semaine qui ne représente pas un trop lourd fardeau pour son activité et sa caisse. Généralement, les clients participent à des consolidations (Sòl) qui leur permettent d'avoir l'argent le jour du remboursement.

Les principes qui sous-tendent cette formule de remboursement à travers des réunions hebdomadaires dans la méthodologie des BCs sont la régularisation et la participation dans les réunions dans lesquelles aussi, les membres de la banque partagent leur expérience, expriment leur solidarité dans les communautés.

La durée du prêt à PWOFOOD est de 30 semaines avec 4 semaines de grâce au premier tour (premier décaissement). Cette durée est liée au souci d'éviter la décapitalisation et aussi à la minimisation du montant à verser- le client ayant à faire un nombre relativement important de versements, le montant à payer par versement paraît insignifiant.

Cela correspond parfaitement aux principes généraux de la méthodologie des Banques Communautaires qui veulent que la durée ne soit pas trop longue (4 à 6 mois).

### **Réunions de Remboursement**

Les réunions de remboursement sont une particularité de la méthodologie des banques communautaires. Elles représentent l'espace de concertation, de discussion de la banque. Plus que pour le seul motif du remboursement des prêts, elles se servent aussi de lieu, d'espace où l'assemblée Générale de la banque, les groupes solidaires partagent leurs expériences, se motivent, posent les problèmes de la banque avec le comité de gestion, font le rappel des règlements internes, expriment, manifestent leur solidarité, Etc.

C'est une activité interne de la banque, les promoteurs/coordonnateurs, représentants de l'Institution Financière y participent, non seulement pour s'assurer que les choses marchent mais aussi et surtout pour appuyer le comité dans son travail de motivation, pour encourager l'AG. C'est aussi l'espace pour faire de la formation continue des membres du comité.

Les réunions de remboursement sont aussi, des fois, l'occasion pour les membres de la banque de se recréer, se divertir, poser les problèmes de la communauté, se former par des activités socioculturelles, spirituelles. Elles sont aussi sources de conflits où l'espace dans laquelle les conflits éclatent. Là, la présence du promoteur joue un rôle important en apportant des conseils, en faisant des suggestions pour la gestion des conflits, en enseignant les techniques d'animation et de gestion de réunions, les techniques de participation dans la vie de la communauté. Le promoteur s'assure aussi et invite les membres de la banque à faire des réunions de remboursement une espace de tolérance, de valorisation de la parole de tous et de chacun et du respect de l'opinion de l'autre. C'est un lieu d'apprentissage de la vie démocratique. Le promoteur s'assure et aide aussi à rédiger le procès verbal de la réunion. Le promoteur veille donc à l'ambiance de la réunion et ce qui se passe dans un esprit de tolérance.

### **Compte Interne**

Avec l'octroi d'un prêt à une banque communautaire par l'Institution Financière un compte est né: c'est le Compte Externe. Ce Compte Externe est celui par lequel la Banque gère les fonds reçus de l'IF. Ce compte permet à la banque de mettre à la disposition de ses membres des fonds pour financer leurs activités. Ce ne sont pas des fonds de la banque. C'est un crédit. Cependant, la banque peut arriver à créer son propre compte. C'est le Compte Interne.

Le Compte Interne, comme son nom l'indique, est un compte propre à la banque. Elle n'est pas obligatoire dans la méthodologie des Banques Communautaires. Toutefois, elle paraît indispensable si la banque veut arriver à son autosuffisance, son indépendance de l'IF.

Le Compte Interne est constitué d'amende, d'intérêts gagnés sur les épargnes déposées dans les banques commerciales, d'épargne volontaire des membres de la banque, d'autres revenus encourus à partir d'activités productrices entreprises par la banque.

Le Compte Interne est d'une importance considérable pour les banques communautaires. Il constitue le capital, les fonds propres, l'amortisseur de la banque communautaire. Il représente une source de rentrées à des fins d'investissement pour la banque car avec une bonne gestion de ce compte, la banque peut "tirer gros", réaliser des profits à partir du cash flow ( mouvement d'argent) qui se fait à l'intérieur de ce compte. En ce sens, avec une bonne gestion, du réinvestissement continu, la banque communautaire peut préparer son indépendance financière, travailler au bénéfice de ses membres, en améliorant leurs conditions de vie et celles de la communauté toute entière.

#### Les préalables à la constitution d'un Compte Interne.

Pour instituer un Compte Interne, les conditions suivantes doivent être remplies:

- Avoir fait une très bonne gestion du Compte Externe
- Avoir de l'épargne suffisante pour constituer le fonds, le portefeuille. L'épargne est faite par accumulation.
- Avoir assez de clients pour supporter le prêt, la banque peut prêter à des gens de la communauté qui ne sont pas membres de la banque, prêt de groupe et/ou individuel.
- La banque ne doit pas avoir des arriérés pour l'Institution Financière
- Être au moins à son troisième cycle de prêts avec l'Institution Financière.

#### Les Principes de Gestion du compte Interne

Pour bien instituer un Compte Interne, les points suivants doivent être pris en considération:

- Le montant du prêt à octroyer à un client ( membre de la banque ou pas) doit dépendre du commerce ( quantité et nature), de la crédibilité et de la capacité de remboursement de la personne.
- La durée de remboursement doit être très courte ( pas plus que trois mois) et le remboursement doit prendre fin avant celui du Compte Externe.
- Les intérêts fixés par la banque pour ses membres et pour les clients non membres. Le taux doit permettre de couvrir les frais liés à la gestion du compte mais ils ne doivent pas être trop élevés
- La banque doit définir la garantie que doivent donner les clients non membres.
- Un comité de crédit solide doit être institué pour étudier les demandes de prêt et s'assurer que les conditions fixées sont respectées.
- C'est l'AG de la banque qui approuve en définitive un prêt.
- Les remboursements doivent être faits devant l'AG, dans des réunions de la banque.
- Éviter d'avoir des arriérés.

### Conditions pour faire un prêt à un membre de la Banque

Pour bénéficier un prêt du Compte Interne, un membre de la banque doit satisfaire les conditions suivantes:

- Rembourser bien le ou les prêts du Compte Externe.
- N'être jamais en retard dans les réunions de remboursement.
- Avoir un commerce qui peut rapporter assez pour rembourser le prêt.
- Respecter les règlements internes de la banque,
- Participer dans toutes les activités économiques et sociales de la banque.

### Conditions pour faire un prêt à un client, non-membre de la Banque

- Être recommandé par un membre de la banque
- Être notoirement reconnu dans la communauté
- Avoir une activité stable dans la communauté
- Avoir une résidence dans la communauté dans laquelle la banque est implantée
- Respecter les règlements internes de la banque.

### **Suivi et Gestion des Arriérés d'un prêt**

Le suivi est d'une importance capitale dans la micro finance et de façon particulière dans la méthodologie des Banques Communautaires car il s'agit non seulement d'un prêt, mais aussi d'une assistance technique à la banque pour l'aider à bien gérer ses fonds dans la poursuite de son autosuffisance. Ainsi, le suivi commence dès le lendemain du décaissement. Un bon mécanisme de suivi permet non seulement d'encadrer le comité de gestion dans son travail mais surtout, il permet de diminuer, sinon d'éviter les arriérés, les cas de fraudes, de délinquance à tous les niveaux.

Dans la gestion des arriérés, en pratique, il faut se mettre attentif aux clignotants qui peuvent indiquer et qui des fois indiquent des possibilités de délinquance, de fraude et de retard dans les versements. Ces signes peuvent être identifiés tant avant qu'après le décaissement.

Avant et/ou après le décaissement, ces faits et gestes doivent attirer l'attention des gestionnaires:

- Hésitation et réticence à payer les frais
- Retard au premier versement
- Mort d'un parent, membre de la famille d'un client
- Cambriolage du business, de l'activité
- Dépenses extravagantes faites tout de suite après le décaissement
- Existence, début de conflits au niveau de la banque
- S'il y a une campagne de dénigrement contre l'IF dans la communauté
- S'il n'y a pas d'épargne

- Si le bénéficiaire du prêt change d'adresse ou d'activité tout de suite après le décaissement
- Forte demande à l'approche d'un époque de grandes dépenses familiales et/ou personnelles ( Rentrée des Classes, Fête de fin d'année, etc.).

A ces signaux, il faut se montrer plus vigilants, mais le suivi doit être fait de manière continue dès le lendemain du décaissement jusqu'à la fin du remboursement, c'est-à-dire au dernier versement.