microREPORT

Assessment of Guinea's ENRMA's Microfinance Activities

Thomas Shaw
Hélène Sow
Abdoulaye Kounta
Arsène Koïvogui

December 2004

Accelerated Microenterprise Advancement Project

[Blank Page]

Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP) is a four-year contracting facility that USAID/Washington and Missions can use to acquire technical services to design, implement, or evaluate microenterprise development, which is an important tool for economic growth and poverty alleviation.

For more information on AMAP and related publications, please visit www.microLINKS.org.

Contract Number: GEG-I-803-02-00013-00
Task Order: 803
Contractor: Chemonics International Inc. with Chemonics AMAP Consortium member American Refugee Committee International

Contents

1 Introduction….....1

1.1 Assessment Rationale and Objectives 1
1.2 Methodology 1
1.3 Organization.....3

2 Microfinance Best Practices in West Africa.....5

2.1 History of Microfinance in West Africa 5
2.2 Best Practices 6
2.2.1 C-GAP Best Practices 6
2.3. Regulatory Guidelines 7
2.3.1 Central Bank of Guinea 7
2.3.2 National Accounting Standards (OHADA) 8
2.3.3 USAID Microfinance Regulations.....8

3 The Microfinance Environment.....11

3.1 GoG Microfinance Policy 11
3.2 Central Bank Policy 11
3.2.1 Banking and Finance in Guinea.....11
3.2.2 Regulation 11
3.3 History of Microfinance in Guinea 11
3.4 Microfinance Institutions in Guinea 12
3.4.1 Crédit Rurale de Guinée.....12
3.4.2 Pride Finance 13
3.4.3 Yètè Mali 14
3.4.4 Other Credit Systems 14
3.4 5 Liquidation of CM Guinea.....17
3.5 Support Structures for Microfinance 18
3.5.1 REGUIPRAM – Microfinance Network in Guinea.....18
3.5.2 Donors.....18
3.6 Alternative Credit Sources.....18

4 Institutional Structure.....20

4.1 ENRMA 20
4.2 Small and Microenterprise Subsector 21
4.3 VITA Rural Financial Services Division (RFS) 21
4.3.1 RFS Functions.....21
4.3.2 Human Resource Management 23
4.3.3 Technical Assistance.....24
4.3.4 Linkages with Other Partners.....25

4.4 Pilot Credit Fund 25

5 Analysis of the C^3 System 26

5.1 Vision and Mission 26
5.2 Governance 26
5.3 Training Program 27
5.4 Self Ownership and Management 28
5.5 Fund Administration 29
5.6 Financial Review 30
5.6.1 Accounting System 30
5.6.2 Control Systems 30
5.7 Services, Clientele, and Market 31
5.8 Environmental Performance 34

6 Financial Performance and Projections 35

6.1 Actual Financial Reports 35
6.2 Performance Ratios 36
6.3 Projections 37

7 Recommendations and Options 38

7.1 Evaluation Criteria 38
7.2 Option 1 – Continue supporting the C3 system 38
7.3 Option 2 – Transfer C3s to another institution 39
7.4 Option 3 – C3s immediately become self – sufficient 42
7.5 Option 4 – Liquidate all C3s 43
7.6 Option 5 – Local banks facilitate transition 45
7.7 Option 6 – Mobile banking with local banks 45
7.8 Option 7 – USAID walks away 45
7.9 General Strategy Recommendations for USAID 46

Appendix A List of Documents Consulted A-1
Appendix B List of Persons Consulted B-1
Appendix C Registration Requirements for Independent C^3s C-1
Appendix D Performance Evaluation Standards-Guidelines D-1
Appendix E Sample Reporting Formats E-1
Appendix F C^3 Tougué-centre – Findings F-1
Appendix G C^3 Kirin – Findings G-1
Appendix H C^3 Petel – Findings H-1
Appendix I C^3 Linsan Saran – Findings I-1
Appendix J C^3 Kagna Gandé - Findings J-1
Appendix K C^3 Kafah – Findings K-1

Appendix L C^3 Lisan-centre – Findings.....L-1
Appendix M C^3 Wolia – Findings.....M-1
Appendix N C^3 Gania Tanéné Saloum – Findings N-1
Appendix O C^3 Kindia-centre – Findings..... O-1
Appendix P C^3 Faranah-centre – Findings.....P-1
Appendix Q C^3 Toumania – Findings Q-1
Appendix R C^3 Kalela – Findings R-1
Appendix S C^3 Nyalen – Findings.....S-1
Appendix T C^3 Kambaya – Finding.....T-1
Appendix U C^3 Lorombo – Findings..... U-1
Appendix V C^3 Kouroussa-centre – Findings V-1
Appendix W C^3 Baro-centre – Findings..... W-1

Abbreviations

ACA	Agence de la Commercialisation Agricole (formerly FICA)
AFD	Agence Française de Développement
AMREF	Agent de Mobilisation des Ressources Financières
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BICIGUI	Banque du Commerce et d'Industrie en Guinée
BIG	Banque Islamique de Guinée
BoD	Board of Directors
BPMG	Banque Populaire Maroco Guinéenne
C^3	Caisse Communautaire de Croissance (village savings and loan associations)
CLUSA	Cooperative League of the United States of America
CMG	Crédit Mutuel de Guinée
CRD	Communauté Rurale du Développement (Rural Community)
CRG	Crédit Rural de Guinée
CU	Commune Urbaine (Urban Community)
ENRMA	Expanded Natural Resource Management Activity
FFH	Freedom From Hunger
FtF	Farmer to Farmer
GNF	Guinea Francs
GoG	Government of Guinea
MF	Microfinance
MFI	Microfinance Institution
NGO	Non Governmental Organization
OICI	Opportunities Industrialization Center International
PAR	Portfolio at Risk
PCF	Pilot Credit Fund
PRIDE	Pride Finance de Guinée
SGBG	SociétéGénérale de Banque de Guinée
SICR	Service d'Intermédiation du Crédit en Milieu Rural

UIBG	Union International de Banque en Guinée
UEMOA	West African Economic and Monetary Union
UMOA	West African Monetary Union
USAID	United States Agency for International Development
VITA	Volunteers in Technical Assistance

Executive Summary

Micro-enterprise promotion and rural finance are components of USAID/Guinea's natural resource development strategy because they offer alternative forms of employment and revenue generation, including the financing of more intensive agriculture practices which would not be financed under traditional village credit mechanisms. Since 1999, USAID/Guinea has supported a rural finance mechanism through the development of village-level savings and loan associations, known as *C^3s*, under the Enlarged Natural Resource Management Activity (ENRMA). Past failure of similar institutions, once donor support and supervision was no longer available, prompted the mission to conduct an assessment of C^3 activities under the AMAP IQC. The overall objectives of this assessment were to:

- Examine and develop viable options for the future of the C^3 activity, assess the current status of the associations, and advise the mission on the strengths and weaknesses of the village savings and loans including prospects for sustainability under possible options; and
- Provide an overview of the microfinance networks in Guinea, including an examination of the products offered, current financial performance and geographic coverage.

Chemonics International, Inc. and AMAP IQC Consortium member The American Refugee Committee (ARC) assembled a four-person team to conduct an in-country analysis, which took place from September 26 to November 23, 2004. The team met with representatives from USAID/Guinea, the Central Bank of Guinea, six commercial banks, three microfinance institutions (MFIs), four NGOs promoting microfinance and micro-enterprise activities, and a random sample of 18 C^3s covering a cross section of the six project regions. This assessment report draws on findings from the analysis and contains: a discussion of best practices in Microfinance; an overview of regulatory guidelines; a description of the microfinance environment; an overview of the institutional structure; an analysis of the C^3 system; a review of financial performance and projections; and the team's recommendations and options.

Background

Regulatory, Policy, and Legal Framework. With the advent of a commercial banking sector in 1985, new banking legislation was enacted to promote the development of the sector and protect the depositors and investors. In recognition of the crucial role that microfinance plays in the informal sector of the economy and the importance of having a clear monetary policy to ensure a safe and sound institutional environment, the Central Bank of Guinea's established a national microfinance strategy, which focuses on promoting the provision of appropriate savings and credit services to micro-entrepreneurs and the poorest of the poor, who cannot access formal financial services through the banking system. A draft microfinance law has been recently completed and is expected to be submitted to parliament for adoption in early 2005. Until then, a series of interim measures apply to all MFIs.

Microfinance Institutions in Guinea. There are three major MFIs operating in Guinea: Crédit Rural de Guinée (CRG), Pride Finance, and Yètè Mali. CRG has a network of 110 savings and credit cooperatives, and is currently the only Guinean MFI with nearly national coverage. The network offers several savings and loan products, such as ordinary, term, and special project savings, and individual and group loan products. It offers short-term loans up to 12 months, and medium-term loans for up to 36 months.

Pride Finance is a locally-registered MFI that provides credit to micro- and small-enterprises in urban areas. Since 1991, Pride has grown from a fully-subsidized project to a largely self-governing and independent institution offering solidarity group and individual loans between 100,000 GNF and 15,000,000 GNF to over 12,000 entrepreneurs in 16 branches.

Yètè Mali is a Conakry based urban network of thirteen independent savings and credit cooperatives, each one technically and financially sustainable. Products include individual and group loans as well as specific loan products for women. Loan terms vary from 1 to 12 months, and amounts range between 125,000 GNF and 10,000,000 GNF.

Other credit systems and support to the microfinance sector. In addition to the formal microfinance institutions active in Guinea, USAID has allotted funds to OICI, Africare, ACA, and CLUSA for small-to-medium lending activities. AFD and CIDA are two additional major international donors providing assistance to microfinance programs. The REGUIPRAM Microfinance Practitioners' Network exists, but is currently dysfunctional, without regular meetings or professional operations.

ENRMA and the C^3 system. The ENMRA project is an integrated natural resource management program financed by USAID and implemented by Winrock International in partnership with VITA, Land O'Lakes, ACA, and Pride-Formation. Its primary goal is to increase the use of sustainable natural resource practices in six geographic regions and across four sub-sectors, of which microfinance is one. VITA is responsible for strengthening capacity to mobilize financial resources for small and micro-enterprises via the C^3 network.

Main Findings

Organization of the C^3 network. The team found serious weaknesses in the structure of the C^3 network program. Field personnel do not have adequate tools available. There is no operational guide, no internal control forms or written procedures, and no systematic reporting process, all contributing to poor performance. The organization structure is neither efficient nor effective, containing unnecessary positions. Furthermore, internal communication is weak and has contributed to a very limited team spirit. While the C^3 program has put appropriate HRM policies in place, operations are compromised by head office turnover, a lack of performance monitoring tools and insufficient training.

Training and Technical Assistance. While an emphasis has been placed on staff training, the application of competencies gained through these trainings is very limited. Best practices taught at state-of-the-art courses like MFT Boulder or CAPAF are not applied to the C^3 system. In practice, VITA's technical assistance provided the theoretical framework for the C^3 program—C^3 concept, accounting and procedures manual, by-law texts, training modules--but failed to deliver the appropriate tools and techniques for its implementation.

Neither tellers nor board members are aware of the C^3s' net income and have little information concerning the operational expenses or share remuneration. Instead, financial statements are made by VITA's staff based on the agent's information and are not transferred back to the C^3s. The team observed that the majority of board members' understanding of C^3 policies and procedures was limited and their ability to control operations nonexistent.

In terms of reinforcing the organizational capacity of the Rural Financial Services (RFS) division, VITA staff did not provide sufficient institutional development support such as training in project management, strategic planning, human resources management, or team building. VITA hasn't progressively transferred its capacity to the RFS division. For example, the RFS division does not play a role in the financial and administrative management of the C^3 system.

Legal Structure. Guinean law prescribes that C^3s must first be cooperatives before applying to be registered with the Central Bank as individual savings and credit cooperatives. In reality, only 40 among 77 C^3s have been legally recognized as associations and none as cooperatives. As a result, almost have of the C^3s cannot resort to the law for enforcement of cooperative rules.

Financial Review. The accounting system does not provide for transparent management and good internal controls. Fund security relies primarily on the honesty of the leaders, tellers and field agents and not on a good system of internal controls.

Services, Clientele, and Market. The coverage zone of the C^3s includes urban communities and rural districts. The network covers six regions and has a total of 77 C^3s (one was not listed in VITA's database). Of the 18 C^3s visited, 1,747 members are men, 1,177 members are women, and 130 are groups. The majority of the members are farmers, but there are a significant number of civil servants in the urban C^3s.

Savings Performance. Of the 18 C^3s visited, total savings equaled 76,717,334 GNF. Only three demonstrated significant savings: Tougué-centre, Lorombo and Kindia. Poor savings mobilization could be driven by a lack of savings product marketing—the majority of members don't know the modalities of interest rates or fees on ordinary savings. There is also a prohibitive 2% quarterly fee charged on ordinary savings balances.

Donor coordination and best practices. There are several donors and NGOs working in microfinance, but there is no clear coordination or communication occurring to synchronize assistance, reporting requirements, or application of best practices.

Environmental performance. Given the natural resource stewardship goals of ENMRA and its microfinance component, the team was surprised to find little to no results or systems linking C^3 activities with environmental performance. For example, the team found that while 13,000 villagers were trained in sustainable natural resource management practices, not one of those people became a C^3 member or received a loan to pursue more environmentally sustainable businesses. Additionally, the team found no routine or systematic review of the environmental consequences of lending activities and staff training did not seem to include environmental aspects and impacts relevant to the lending process. Finally, there was no evidence that environmental regulations contained in 22 CFR 216 and ADS 204 were taken into account during activity development as suggested within the Initial Environmental Examination.

Next Steps Forward

Options for C^3s. Based on the findings, the team presents seven options to USAID regarding the future of C^3 support:

Option 1: Continue supporting the C^3 system. Given the lack of effective accounting, technical support, internal control and governance systems, the team does not consider the continuation of the C^3 system to be a cost-effective, viable option for USAID. In order for the C^3 system to continue, employees must be "untrained"—deprogrammed of bad information and poor practices--then re-trained on proper systems and best practices. This would take at least two full years to complete. Even then, it is unlikely that the system would be sufficiently viable to continue without an additional 3-5 years of financial and technical support to ensure sustainability.

Option 2: Transfer C^3s to another institution. While the C^3 system does not merit continuation, the better C^3s should be salvaged. Six of the eighteen C^3s visited have significant savings, which indicates a need for a safe place to hold member savings. Second, the number and volume of loans outstanding is high, indicating both credit demand and investment opportunities in the communities. The team recommends transferring viable C^3s in the Kindia and Kouroussa regions to Yètè Mali, assisted by CLUSA; transferring viable C^3s in Tougué, Lélouma, Faranah and Dabola regions to CRG; and liquidating all non viable C^3s.

Option 3: C^3s immediately become self-sufficient. This option is not a reasonable possibility. Capacity issues aside, in order to be registered independently as a Category 1 institution (cooperative-based MFI), specific registration processes and continued compliance are required. This is beyond even the best C^3s at this time.

Option 4: Liquidate all C^3s. While liquidation is the least desired option, it is possible that none of the other MFIs will be interested in taking over even some of the 77 C^3s. It is, however, the only option for the non-viable C^3s.

Option 5: Local banks facilitate C^3 transitions. None of the commercial banks contacted by the team were the least bit interested in working directly with individual C^3s.

Option 6: Mobile banking with local banks. In some countries, commercial banks and/or MFIs offer "mobile banking" services to rural clients, where a vehicle will travel to a designated site on a regular basis and provide basic financial services. The team investigated this with six commercial banks, however, bank representatives have no plans for creating or supporting a mobile banking system in Guinea, not even for Conakry.

Option 7: USAID walks away. Under this option, USAID/Guinea just walks away from the C^3s at the end of the project. This is not feasible because it is contrary to international MF best practices in respect to donor involvement and commitment; violates the spirit of the interim and proposed future MF legislation; and creates unnecessary friction and lower confidence between the GoG and USAID.

With respect to the future of the C^3 network and USAID/Guinea's promotion of microfinance activities, the team recommends the following:

C^3 Network Recommendations:

- The team recommends the adoption of Option 2; i.e., the transfer of viable C^3 to a Yètè Mali/CLUSA partnership for Kindia and Kouroussa regions and to Credit Rural de Guinée for the Tougué, Lélouma, Faranah, and Dabola regions; the C^3s, which are not transferred to one of the two proposed networks should be liquidated;
- As part of the incentives for the transfers of C^3s, USAID should retrocede the loan funds, which are recovered to Yètè Mali and Credit Rural de Guinée;
- If and only if, Option 2 is not accepted by Yètè Mali/CLUSA and Credit Rural de Guinée, the team recommends Option 4, the liquidation of all C^3s;
- Viable C^3s that continue should incorporate routine environmental review to ensure that collateral environmental impacts caused by micro-lending are identified and mitigated; staff should be trained in basic environmental awareness, establishing a simple screening procedure, and conducting periodic reviews of environmental performance.

General Recommendations

USAID should:

- Establish a clear strategy for investing in MF programs or MF activities within existing programs, including standards, linkages and targets;

- Take into consideration best practice knowledge about the minimum time required to reach financial sustainability for a given MF model, when requesting and reviewing proposals;
- Ensure that its microfinance activities incorporate routine environmental review and that collateral environmental impacts caused by micro-lending are identified and mitigated;
- Ensure that activity development conforms to 22 CFR 216 and ADS 204;
- Recognize the interconnectedness of the financial systems and the need to expand pro-poor finance thorough a commitment to promoting synergy among donors, local government and partners;
- Ensure that the selection of technical service providers for MF programs or MF activities within programs have a proven track record of successful technical implementation and/or a viable plan for building the capacity of the MFI programs;
- Ensure that all MF programs funded by the Mission have a credible commitment to achieve full financial sustainability within the specified timeframes;
- Ensure that USAID and CGAP standard reporting formats are used and foster donor synergies with reporting requirements;
- Ensure that funding for MF activities to non-specialized organizations requires a partnership with a registered MFI; this partnership would provide the fledgling institutions with an umbrella of protection and access to well-developed and designed management systems;
- Ensure that all MF programs that collect savings register and comply with the Central Bank's MF regulations;
- Require that Africare and OICI register their village banking programs under the Central Bank legislation, that they fulfill best practice reporting standards and that they formalize partnerships with an existing, viable MFI.

Introduction

1.1. Assessment Rationale and Objectives

Since 1999, the USAID Mission in Guinea has promoted a sustainable rural finance mechanism through the development of village-level savings and loan associations, known as *C^3s*, under the Enlarged Natural Resource Management Activity (ENRMA). Micro-enterprise and rural finance are considered essential components of the Mission's Natural Resource development strategy since they offer alternative forms of employment and revenue generation, including the financing of more intensive agriculture practices, which would not be financed under traditional village credit mechanisms. Past failure of similar institutions, once donor support and supervision was no longer available, led the mission to request an assessment of the current C^3 activities.

This study is therefore intended to:

- Assess the current status of the associations and advise the USAID Guinea Mission on the strengths and weaknesses of the village savings and loan associations;
- Examine and develop viable options for the future of the C^3 activity;
- Provide prospects for C^3 sustainability under the proposed options for the viable associations;
- Provide an overview of other microfinance networks[1] in Guinea; and
- Provide the Mission with a general set of norms, guidelines and criteria for successful rural credit organizations and guidance on the methodologies used to develop self-governing organizations.

The major output of this review is a range of options, which the Mission can use to determine the strategic direction for the C^3s, during the remaining project period. The report will also review best practice guidelines for the creation and management of rural finance programs.

1.2. Methodology

The Assessment Team divided the assignment into four stages[2] to better respond to the informational needs of the Mission as required under the scope of work. Initially a brief field visit was conducted along with two works days with the VITA C^3 Team in Labé. This provided the team with an opportunity to thoroughly understand the proposed future development plan for the C^3s. It further provided a reality check on the time required to travel to and from C^3s, as well as the time needed to conduct each C^3 visits. In light of the initial findings, it was decided that

[1] In addition to the three major MFIs in Guinea (Crédit Rural du Guinée, Yètè Mali, Pride/Finance Guinée) the Evaluation Team conducted meetings with four additional institutions, which had received funding from USAID for lending activities (Africare, OICI, ACA and CLUSA).

[2] The four stages are: Stage 1 – Sample visit and meetings with C^3 headquarters staff; Stage 2 – Meetings with commercial banks and other MFIs; Stage 3 – Middle Guinea C^3s; Stage 4 – Upper Guinea C^3s.

the team would to be able to visit 18 C^3s, since each C^3 requires one full workday. The travel schedule was arranged so that the villages could be reached in a maximum of 2½ hours of travel each way.

The sites selected are representative of the C^3 age groups (1 to 4 years of experience), urban/rural location and geographic distribution throughout the six regions covered by the project[3]. The 18 C^3s selected represent approximately 25% of the 76 C^3s that were on the list furnished by the ENRMA, although it was later discovered that a 77th C^3, Kaoula, existed in the Faranah region since August 2004.

A third of the sample sites were selected from urban areas (CU - Commune Urbaine) and two thirds from rural areas (CRD - Communauté Rurale du Développement). An attempt was made to make sure that the sites were proportionally distributed among the geographical regions and the five calendar years that the ENRMA has existed. The C^3 selection matrix is shown in Table 1.1

Table 1.1 C^3 Selection Matrix

Area	Total C^3	CRDs	C^3s in CRDs	CUs	C^3s in CUs	Sample C^3s Selected		
						Total	CRD	CU
Dabola	13	5	11	1	2	3	2	1
Faranah	7	2	6	1	1	2	1	1
Kindia	13	2	12	1	1	4	3	1
Kouroussa	12	4	9	1	3	3	2	1
Lélouma	15	5	12	1	3	3	2	1
Tougué	16	4	9	1	7	3	2	1
Total	**76**	**22**	**59**	**6**	**17**	**18**	**12**	**6**
Year						**Total**	**CRD**	**CU**
2000[4]						3	3	0
2001[5]						3	1	2
2002[6]						4	3	1
2003[7]						4	4	0
2004[8]						4	1	3
					Total	**18**	**12**	**6**

The visit schedule was communicated in advance to the VITA C^3s Team to ensure that the C^3s leaders and would be available on the dates chosen. The Team further selected days that would not conflict with normal C^3 business days, so that there would not be a conflict with members who might want to do business with the C^3.

[3] The six regions (Préfectures) are: Dabola, Faranah, Kindia, Kouroussa, Lélouma and Tougué.
[4] Kafah, Wolia, Lisan-centre
[5] Tougué-centre, Petel, Kagné Gandé,
[6] Linsan Saran, Gania Tanéné Saloum, Kakela, Kambaya
[7] Toumania, Nyalen, Lorombo, Baro-centre
[8] Kirin, Kindia-centre, Faranah-centre, Kourroussa-centre

In addition to the C^3s visited, the Team met with:

- The Central Bank of Guinea officials, responsible of the supervision of MFIs;
- Senior staff for six commercial banks operating in Guinea; i.e., Banque du Commerce et d'Industrie en Guinée (BICIGUI), Banque Islamique de Guinée (BIG), Banque Populaire Maroco Guinéenne (BPMG), EcoBank, Union International de Banque en Guinée, UIBG, and Société Générale de Banque de Guinée (SGBG);
- Three MFIs; i.e., Crédit Rural du Guinée (CRG), Yètè Mali and Pride/Finance Guinée; and
- Four NGOs, which have received funding from USAID for lending activities; i.e., Africare, Opportunities Industrialization Center International (OICI), Agence de la Commercialisation Agricole (ACA) and the Cooperative League of the United States of America (CLUSA).

Discussions with Central Bank authorities were conducted to understand the current and future regulatory framework and how that might affect the option for the C^3. The brief visits with MFIs and NGOs were used to interview key actors in order to get a general understanding of the other credit schemes' experiences and problems encountered, especially with respect to international best practice.

The Team did not use, employ or require that it be accompanied by any ENRMA, Pride Finance or other NGO staff during the site visits. Occasionally, if was necessary for a VITA staff member to indicate the turn offs from the main road, which led to the villages. In those rare cases the VITA staff member waited beside the main road for the team's arrival and then returned to his work as soon as the correct secondary road was indicated.

Conclusions in this report are based on actual observations of the C^3 and substantiated with the primary data available at their level. The only exception to this practice concerns the Pilot Credit Fund (PCF), which is no longer functioning and was managed directly by the VITA staff members rather than by the C^3s. Data analysis for this element of the report was taken from financial records in Labé at the VITA/ C^3 headquarters.

1.3. Organization

The rest of this report is organized as follows: In Section 2, microfinance (MF) best practices in West Africa will be discussed, including a brief history, growth and evolution, results, C-GAP involvement, and regulatory guidelines. Section 3 looks at the MF environment in Guinea, including the Government of Guinea (GoG) MF policy, central bank policy, MF history in Guinea, and MFI and other credit systems available. Section 4 analyses the institution structure within which the C^3 system has evolved. Section 5 reports on the C^3 system itself, including its current vision and mission, governance, training program, self ownership and management, fund administration, financial review, accounting and internal control systems, products and services, and results. Section 6 explores the financial performance, projections and ratios. Finally, Section

7 explores possible options for the future of the C^3s and general strategy recommendations for USAID.

Microfinance Best Practices in West Africa

2.1 History of Microfinance in West Africa

The development of the microfinance sector in francophone[9] West Africa has a long history. It was launched just after independence in the early 1960s, through the development of agricultural based cooperatives and integrated development projects, using targeted credit as the primary methodology. At that time, there was little or no focus on savings mobilization and financial self-sufficiency. The mixed or in some cases negative results from focusing on targeted credit was modified in the 1970's with approaches inspired by the western financial cooperative movement (Raiffeisen, Desjardin, WOCCU, etc.), which focused on savings mobilization and a business-like approach to institutional management.

The positive results of this approach encouraged national governments and international donors to multiply and disseminate these types of initiatives throughout region in the late 1980's and early 1990's. As a result, some 72% of existing institutions in the UEMOA region have been created since 1990. Given the importance of the savings involved, the national governments and the central bank recognized the need to create appropriate legislation to ensure the safety and soundness of these institutions, especially the member savings. After several years of preparation and debate the West African Monetary Union (UMOA) introduced a Microfinance Law better known as PARMEC in 1995. This legislation, however, limited the legal forms for MFIs to Savings and Credit Cooperatives or Financial NGOs and development projects with credit components.

By December 2002, the West African Central Bank (BCEAO)[10] had recorded 565 MFIs serving 3,478,804 clients. The amount of savings collected had grown from $253 m (136.7 bn CFA F) in 2001 to $ 307 m (166.1 bn CFA F) in 2002. At the same time loans outstanding rose from $216.4 m (116.8 bn CFA F) to $281.1 m (151.8 bn CFA F). Average loan size, however, remained relatively low at approximately $581 (313,786 CFA), which reflects the real capacity and relative opportunities for micro-enterprise development in these countries. The average loan repayment rate is 93.4%. Cooperative based MFIs have the best repayments rates averaging 95.8%, followed by direct credit-only MFIs, at 91.2%. The lowest average rate is seen in the projects with credit components, at 88.9%.

Net income grew significantly, going from $5.5 m (2.9 bn CFA F) to $11.4 m (6.2 bn CFA F) during the same period. Donor subsides decreased from $16 m (8.642 bn CFA) to $14 m (7.637 bn CFA) confirming the growing independence gained by the MF sector.

[9] To provide an appropriate point of comparison for Guinea, for the purposes for this section the use of West Africa refers to the countries belonging to the West African Economic and Monetary Union (UEMOA); i.e. Benin, Burkina Faso, Ivory Coast, Mali, Niger, Senegal and Togo

[10] Source DSFD/BCEAO Dec. 2003. These are the latest figures available at the time of this report.

MFIs currently serve about 7% of all household throughout the region. While this may seem insignificant in absolute terms, it is much higher than the penetration rate for formal financial sector institutions. In addition, almost 50% of these MFI serve rural areas, which are totally ignored by the formal sector.

Since 2000, the West African MF sector has taken a clear acceleration path, both in terms of outreach and in the volume of transactions. The path to sustainability is beginning for a number of the largest institutions, which are able to cover all of their operational costs.

The major concerns for the sector's sustainability are:

- Professional management, which is not linked to personal interests;
- Good cost control systems;
- Continued research and development of well-adapted products and services; and
- Strong emphasis on local savings mobilization.

A number of institutions have opted for a program of accelerated geographic coverage, which is unsustainable in the short term, without direct external donor support. The West African Monetary Union authorities are concerned about both the short-term and long-term consequences of this strategy and would prefer that the MFI networks focus on consolidating their existing service points rather than expanding at this time.

2.2 Best Practices

2.2.1 CGAP[11] Best Practices

Case studies have highlighted a number of best practices for cooperative based MFIs in West Africa. The characteristics of these zones are very similar to the Guinean context: 1) low population density, 2) isolated and distant villages, 3) poor telecommunication and road infrastructures, 4) limited financial resources, 5) lack of trained human resources, 6) social infrastructures and public investment is rare, and 7) a closed environment with collective ways of social regulation. Sustainable MFIs have developed innovative programs based on:

- Physical proximity to develop self appropriation and maximize outreach. The institution is managed by its members. Rules and procedures are discussed and approved by the community.

- High level of local community participation, using a participatory rural approach. To increase the sense of ownership a maximum of functions are assumed by the members including, loan management and recovery, internal control, accounting, governance, and marketing. An important investment in training is required.

[11] CGAP is a consortium of 28 public and private development agencies working together to expand access to financial services for the poor in developing countries. CGAP is a resource center for the entire MF industry.

- Focus on democratic rules and good governance. Incentives must be created to allow the participation of all interest groups in the management committees. Delegates have to be chosen using a participatory approach, which identifies appropriate individuals. Transparent rules must be enforced though a solid internal control system. The system must be in compliance with MFI regulations and the leaders aware of the rules.

- Product innovation. Financial products must respond to demand and reflect the revenue streams for local economic activities. Innovative and attractive savings products should be defined to promote saving mobilization. Collateral substitutes and social pressure are preferred to the classical guarantee of property. Credit should be used for productive purposes and loan terms short.

- Innovations on the pattern of the institution. MFI's expansion must be done by a concentric expansion: zone, region, national. Each level of functions must be a profit center. Sophisticated functions, such as accounting, training, audit, and strategic planning should be provided by an apex structure or externalized (private service provider).

- Refinancing. External sources of funds can be used to reinforce but not substitute for local savings to meet credit demand, through guarantee funds, capitalization and commercial loans.

- Long term donor commitment is a prerequisite. Donors should take into consideration the 5 - 7 years needed for a cooperative based MFI network to reach autonomy. The majority of the donor's investment is used for training and operational subsides until the break even point is reached.

- System sustainability is a precondition for donors. Local operators must to be selected based on their experience and proven track record in achieving sustainable microfinance programs.

2.3 Regulatory Guidelines

2.3.1 Central Bank of Guinea (BCRG)

A draft MF law has been recently completed and submitted for comments to the BCRG's Governor. It is expected that this draft will be submitted to parliament early in 2005 for approval and enactment into law. Until then, a series of interim measures apply to all MFI in Guinea. The interim legislation requires that all MFIs, which accept savings, be registered with the BCRG. The registration can take the form of a cooperative institution, a commercial corporation or an NGO, specializing in MF activities.

2.3.2 National Accounting Standards

On January 1, 1998, a national system of commercial law, known as OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique), was introduced in sixteen Francophone African countries, including Guinea. This system replaced existing legislation in the sixteen countries and brought harmony to the legal environment. In addition, an accounting system was adopted in March 2000 in Yaoundé, Cameroon and became law on January 1, 2001. The accounting standards apply to commercial corporations, public sector corporations, small businesses, and cooperatives. It affects commercial law, guarantees, power of attorneys, write-off procedures, and the accounting plan.

Under the accounting rules the financial year corresponds to the calendar year; i.e., January 1 to December 31. Financial reports must be submitted within four months of the end of the financial year and should include a minimum set of financial documents, such as the general ledger, the subsidiary ledgers, a balance sheet, an income statement and an inventory ledger. In addition each business must produce a procedural manual with policies and procedures for the application of the accounting plan.

2.3.3 USAID Microfinance Regulations

As early as 1988, USAID introduced minimum reporting standards and formats for microfinance institutions and activities. The minimum requirements were revised in 2001 and are currently being updated under a separate AMAP study. This guidance is intended to ensure that USAID's support for microfinance advances its strategic objective of expanding economic access and opportunities for the poor. It puts an emphasis on organizational development and sustainability, expanding outreach, promoting female micro-entrepreneurship, and innovation. It requires that all USAID funded programs provide portfolio and outreach information, as well as an income statement and balance sheet. A number of the sample indicators are:

Portfolio and Outreach

- Loan outstanding – beginning and end of period
- Number of loans outstanding– beginning and end of period
- Amount and number of loans disbursed during the period
- Percentage of female clients/borrows
- Portfolio at risk by category > 1 day, 30 – 60 days, etc.
- Amount and number of savers (voluntary and compulsory)
- Number of staff involved in credit/savings activities
- Effective annual interest rate on loans and savings

Income Statement

- Loan interest and fees
- Investment income
- Other operating income

- Staff expenses
- Other admin expenses
- Loan losses
- Interest and fee expenses
- Non operating income
- Non operating expenses
- Donation and capital contributions

Balance Sheet

- Cash on hand and in bank
- Short-term investments
- Loans outstanding
- Loan loss provisions
- Long-term investments
- Fixed assets
- Other assets

- Savings and time deposits
- Loans (commercial, etc.)
- Short-term liabilities
- Long-term liabilities

- Share capital
- Donated equity
- Retained earnings
- Current year profit or loss

Performance Indicators

- Total administrative expenses
- Adjusted financial expenses
- Operational efficiency
- Adjusted return on operation
- Loan loss rate

The USAID regulations assume that local mission officers will use this information to monitor the MFI financial conditions. It requires that all MFI programs funded by USAID submit the information on a regular basis, which is generally quarterly but sometimes monthly, depending upon the contractual obligations. A sample of reporting formats is contained in Annex D.

Furthermore, USAID-funded MF programs are required to provide annual information for the Microenterprise Results Reporting (MRR) system, which is USAID's official system for collecting data and reporting on the Agency's microenterprise activities worldwide. Here is a brief description from the MicroLINKS website:

MRR collects data on USAID/W and Mission funding of microenterprise assistance activities, and on implementing institutions' program results, for use in both the annual report and the preparation of USAID planning and budget documents.

USAID offices and missions actively monitor the institutions they support to ensure quality of service and track sustainability indicators to measure the development of these partners. When a microfinance institution (MFI) produces adequate income from interest and fees to cover its operating expenses, including loan losses, it is operationally sustainable. Full sustainability happens when it is able to cover all operational expenses and the cost of procuring loan funds from commercial sources.

USAID initiated the Microenterprise Results Reporting (MRR) activity in 1996 to track and monitor the work of its partner institutions around the world. MFIs and other organizations that receive funding from USAID to provide financial and non-financial support to microenterprises respond to an annual, online results survey and MRR collects, analyzes, and reports the data. The MRR database now has performance statistics for close to 3,000 institutions serving microentrepreneurs worldwide[12].

Full information on reporting format and on-line submission requirements can be found at http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=1177_201&ID2=DO_TOPIC. Click on the "download" link then refer to the second item listed, "2003FinEng.doc." Questionnaires should be completed on line at www.mrreporting.org/mrrq.

In addition, USAID/Uganda, along with other donors[13], developed and implemented a system of "Uniform Performance Indicators and Standards for the Microfinance Sector" which has been featured by CGAP as a best practice model. The performance monitoring tool developed by the Uganda SPEED project solved onerous operational reporting problems, standardized MFI reporting and ensured the application of best practices to donor monitoring. The program is written in visual basics to protect the integrity of the formulas, but operates like Microsoft Excel. While the format would have to be adapted to the Guinea MF context, it could serve as a basis for the development of a formal reporting tool for all MF programs in Guinea. The reporting format is available on CD from Uganda SPEED. They can be contacted through Joanna Ledgerwood at jledgerwood@speeduganda.org.

[12] Except from the MRR website.

[13] The other donors included the African Development Bank, the European Union, the Norwegian Agency for Development Cooperation, and the U.K. Department for International Development.

The Microfinance Environment

3.1 GoG Microfinance Policy

In recognition of the crucial role that MF plays in the informal sector of the Guinean economy and the importance of a having a clear monetary policy to ensure a safe and sound institutional environment, the Central Bank of Guinea released its national microfinance strategy in 1998. The strategy focuses on promoting the provision of appropriate savings and credit services to micro-entrepreneurs and the poorest of the poor, who cannot access formal financial services through the banking system.

The Central Bank cites three advantages for MFI development. First, it can provide financial services to a large percentage of the informal sector participants, which make up almost 80% of the employment opportunities in Guinea. Second, it can respond rapidly to market demand with innovative products and services. Finally, MFIs are capable of setting up and providing services within very short periods.

3.2 Central Bank Policy

3.2.1 Banking and Finance in Guinea

From independence until 1984, banking is Guinea was government controlled. This led to mismanagement and bank failures, once government subsidies were removed after the death of the late President Sékou Touré. By late 1985, the liquidation of public banks was completed and replaced by a system of commercial banks. Today this banking system is made up of a Central Bank and seven commercial banks; i.e., 1) UIBG - Union Internationale des Banques de Guinée, 2) SGBG - Société Générale des Banques de Guinée, 3) BICIGUI - Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie en Guinée, 4) EcoBank Guinée, 5) BIG - Banque Islamique de Guinée, 6) BPMG - Banque Populaire Maroco-Guinéenne, and 7) ICB - International Commercial Bank.

3.2.2 Regulation

With the advent of a commercial banking sector in 1985, new banking legislation was enacted to promote the development of the sector and to protect the depositors and investors. This legislation is similar to that of neighboring countries and provides a reasonable operating environment for commercial banks.

3.3 History of Microfinance in Guinea

While a lot of effort was invested in improving the legal structure for banks, little or no thought was made to creating and promoting an appropriate legal environment for micro-finance. As such, a number of microfinance structures begin their operations in the late 1980s, each

registered under a different Ministry (Ministry of Agricultural, Ministry of Social Affairs and Ministry of Planning). For example, CRG was registered in 1987, CMG in 1988, and Pride in 1991. As these experience showed success, a number of additional MF programs were begun, including Yètè Mali en 1997, the C^3s in 2000, IFAD (International Fund for Agricultural Development) and UNDP (United National Development Program) funded Projects.

It was only after the failure of the CMG network in 2001 that the Central Bank recognized the need for comprehensive legislation for the microfinance environment. In late 2001 the BCRG's Direction of Microfinance was created to design and implement a comprehensive framework for microfinance supervision and regulation.

3.4 Microfinance Institutions in Guinea

Currently there are three major MFIs operating in Guinea; i.e., Crédit Rural de Guinée (CRG), Pride Finance and Yètè Mali. The following section provides a brief overview of these institutions and other credit programs that are or have been financed by USAID.

3.4.1 Crédit Rurale de Guinée

CRG is a cooperative-based MFI, which was created in 1998. With its network of 110 savings and credit cooperatives, it is currently the only MFI in Guinea that has close to national coverage. CRG is registered as a Category 2[14] Institution under the current MF legislation. The network is managed by 10 regional delegations and one head office in Conakry. In July 2003, CRG was rated by Planet Rating and given an overall score of C+. While the report did highlight a number of weaknesses, it also indicated a positive future performance tendency. In discussions with its managing director, the team was informed that many of the criticisms in the rating report are being currently addressed. The donor, AFD, and the GoG are strongly committed to assisting CRG until it becomes fully sustainable and can offer a real national service system. Their commitment is encouraging for CRG's future.

The CRG network offers several savings and loan products, such as ordinary, term and special project savings and individual and group loan products. CRG offers both short term (≤ 12 months) and medium term (13 – 36 months) loans. The latter product is innovative in the Guinean context, since no other Guinean MFI offers 36 month loan terms. The interest rate on loans is 3% per month, calculated on a declining balance. Loans are given for agricultural production, trade, services and provident purposes (one month loans to civil servants for consumption purposes).

CRG currently covers 106% of its operating costs with earned income from its loan portfolio but still requires subsidies for training and expansion of the network. Since July 2002 it no longer receives any expatriate technical assistance. By August 2004, it had mobilized 7,451,000,000

[14] Category 2 institutions are registered as corporations, which are referred to as a "Société Anonyme"

GNF in savings and had 14,657,000,000 GNF in loans outstanding. The average portfolio at risk rate was 2%, while the total value of delinquent loans was 293,000,000 GNF.

3.4.2 Pride Finance

Pride Finance is a locally-registered MFI that provides credit to micro- and small-enterprises throughout Guinea. Since its creation in 1991, Pride Finance has grown from a fully subsidized project, to a largely self-governing and independent institution that is one of the leading providers of microfinance services in Guinea. The institution provides solidarity group and individual loans of between 100,000 GNF and 15,000,000 GNF to over 14,000 entrepreneurs in 16 branches throughout Guinea. In partnership with the BICIGUI, it provides a limited number of loans over 15,000,000 GNF as well. As of September 2004, Pride Finance managed a portfolio of 4.7 bn GNF ($1.6 m) and recorded a ratio 104% in financial sustainability for operating costs. Portfolio quality has always been an issue for Pride, averaging 8% PAR over 90 days from 1998-2002. More recently the PAR has further deteriorated to 13.55% over 90 days and 23.27% over one day. Institutionally, Pride Finance is registered as a local NGO and is governed by a general assembly that nominates a board of directors to directly supervise the executive director. Pride Finance has received its charter as a registered MFI from the Central Bank, as a Category 3 institution. It is one of only three institutions that are formally registered in Guinea.

USAID/Guinea has been Pride Finance's main financial backer, fully subsidizing the program's operational losses from 1991-2000 and its technical assistance through 2003. USAID has also provided loan capital, through direct grants until 1999 and afterwards by facilitating access to guarantee funds in Guinea (Guinea Trust) and the United States (US Guinea Trust). Through a drawdown mechanism with EcoBank, the entire value of the Guinea Trust fund, approximately three billion GNF, has been invested in loans. According to the managing director, the US Guinea Trust fund remains intact at Riggs Bank, NA, in Washington D.C.

In many ways, the creation and support to Pride Finance has been a success. The institution is currently financially self-sufficient and has significant outreach throughout the country. It has a strong operational structure and has been able to tap into commercial sources of funding through its guarantee fund and more recently through partnerships with local banks. However, a recent audit by the Department of Defense indicated weak financial controls. Moreover, its high portfolio at risk rate and tendency to simply write off the loans at the end of each year, rather than to adapt its loan practices or pursue collections more forcefully, indicate weaknesses that may threaten their viability in the long term.

3.4.3 Yètè Mali

Yètè Mali was created in 1997 and registered as a Category 1[15] Institution under the current MFI legislation in June 2003. Over the past seven years Yètè Mali has received development funding from the Canadian International Development Agency and technical assistance from Développement International Desjardins. In May 2004, operational sustainability was achieved; technical sustainability will be achieved once the last expatriate advisor leaves at the end of December 2004.

Yètè Mali is an urban network of thirteen independent savings and credit cooperatives, each one technically and financially sustainable. The network has sixty-four employees. It offers individual and group loan products to its members, as well as specific loan products for women. Loan terms range from 1 to 12 months, with monthly or weekly installments depending upon the specific loan product. Loan sizes range from 125,000 GNF to 2,500,000 GNF, with a few up to 10,000,000 GNF after successful completion of four loan cycles. A 2% flat monthly interest rate is charged on all loans. The portfolio at risk was 10.24% (> 1 day) in July 2004, while loans outstanding were 1.6 bn GNF. It appears that Yètè Mali is implementing necessary measures to decrease the PAR by December 2004.

As of December 2003, Yètè Mali had mobilized over 2.7 bn GNF in savings, of which 63% is voluntary savings. It current challenges are to computerize its branches and cautiously expand it activities to Kindia first and then possibly Labé during 2005. It is currently looking for partners to assist in covering the expansion costs, so as not to negatively affect the current thirteen savings and credit cooperatives in Conakry. It is the team's opinion that the Yètè Mali network is the best functioning MFI in Guinea.

3.4.4 Other Credit Systems

In addition to the formal microfinance institutions active in Guinea, USAID has allotted funds to OICI, Africare, ACA and CLUSA for small to medium lending activities. One of the local commercial banks, UIBG, has also created a MF program, FinaDev, which is expected to be financially viable and autonomous within two years. The following section summarizes the information received about these lending programs:

OICI

OICI's credit experience in Guinea began with a system of poverty lending for women, in partnership with Freedom From Hunger (FFH). The approach used a mixture of financial and non-financial services; i.e., credit and education. While the loans were considered successful, with 98 – 100% repayment rate, the cost of providing the services was not financially sustainable. OICI also experimented with providing credit through a "Food for Work" program, using weekly installments. This experience also had excellent repayment rates but was once

[15] A category 1 institution is a cooperative based institution

again too costly from an administrative and support point of view. Administrative costs were between 200 - 300% of the principal invest per loan.

They have recently received a received a $52,000 grant from USAID, which is to be used as a credit fund for three village banks in rural areas in the Mamou region. The inspiration for these village banks came from a visit to the C^3 at Linsan[16], in Kindia region. OICI expects to be able to provide all the technical support internally. It has developed its own simple accounting system, which from their explanation will have exactly the same weaknesses as the current C^3 accounting system. Once each village banks mobilizes 2,500,000 GNF in savings it will be given a 7,000,000 GNF loan fund. Like the C^3 these village banks will be credit driven.

It is the team's opinion, based solely on a two-hour meeting that the creation of these villages banks will lead to similar problems as found in the C^3, given the OICI does not have a sound MF support network in Guinea. While it may be too late to stop this initiative, the Mission should require USAID and C-Gap reporting requirement, a real double entry manual accounting system and a fully developed hand-over (exit) strategy for these village banks once USAID funding is removed. It should further require that OICI register this network with the Central Bank of Guinea, to ensure regulatory compliance. OICI is already a member of REGUIPRAM.

AFRICARE

The team's visit to Africare was limited to Conakry, so only general information was available. Lending activities are limited to Dinguiraye and Dabola regions. Since 2000, loans in the Dinguiraye have been given uniquely for animal traction units, which consist of a pair of oxen and a plow. Loans are given to groups of about 25 members, each receiving an animal traction unit. Loan client selection is done through the village development committees. The loan term is two years and is repaid in two annual installments, after harvest, at a 3% flat rate of interest per year. Loan repayments are used to provide loans to other villages or other groups the following season. This lending activity is scheduled to finish in 2006.

In the Dabola region, in 2004, Africare put in place a system of village banks based on their interpretation of the C^3 network, after having visited the Labé and Lélouma C^3. The funds are given to the village and are meant to serve as a rotating fund. The interest rate charged is 10% annual. No detailed information was available at the time of our visit to Africare. This experience should be reviewed by USAID to ensure that it will not have the same problems as the current C^3s at the end of the project funding.

ACA

ACA credit programs have been focused on agricultural and agriculture trade activities. Loans sizes varied in size from 1-20 million GNF for the small loans and 20–100 million for large operations. The large loans were funded through the guarantee fund. The loan term was 3-6 months, which is very short for agricultural production and trade loans. The loans were disbursed

[16] This is one of the better C^3 that the Team visited.

through the Pride Finance branches, however, the loan dossiers were prepared and pre-selected by ACA. Loans are only available to ACA members and member organizations. The first experience was ended in 2002 after 25 million GNF in losses. The second experience used a commercial bank, BIG, to finance the loans and based on a 1.5 bn GNF guarantee fund. The methodology did not change so the losses were repeated. This time it amounted to almost 400 million GNF in losses. USAID has suspended all loan activities from this loan fund.

The lessons learned from these two experiences are that the:

- Business plans and loan applications must be prepared externally;
- Financial institutions need to make their decision based on internal criteria and not that of ACA or the guarantee fund;
- Clients need to be trained in credit management;
- The loan term needs to be longer and adapted to the agricultural production cycles and cash flows; and
- Frequent client follow up is required.

While our visit with ACA was short and only with its managing director, it is the team's opinion that ACA does not have either an appropriate credit management system or the skills to succeed in this type of lending operation. ACA does, however, recognize that its lending activities have failed.

CLUSA

The primary objective of CLUSA's credit component, SIRC (Service d'Intermédiation du Crédit en Milieu Rural), is to serve as a bridge between the clients and financial institutions. It does not directly finance activities. It works through the formal financial structures, specifically one bank, BIG, and one MFI, Pride-Finance, using a guarantee fund to cover the credit risk. It expects that the loan percentage covered by the guarantee fund will diminish over time, until it is no longer required. Currently, the guarantee covers 100% of the loan principal. The only risk for the financial institution is the interest portion of the loan. The SIRC is paid a 2% service fee on the loan principal by the financial institution. Activities focus on assisting farmer organizations, rural enterprise associations and federations of rural associations. Their mandate also covers CRDs and District Councils, however, there is neither the demand nor the existence of viable activities within these structures at this time.

CLUSA's strength is in their ability to provide core training and business development services, which empower the local associations. Initially, they train and mentor the associations on the fundamental cooperative and business management principles. Once the association and its economic activity are working correctly, it is put into contact with their SIRC. The SIRC's credit committee reviews the proposed business plan and, if judged viable, works with the association to select the most appropriate financing option (bank or MFI). It mentors the association through the entire loan process, from application to disbursement and through loan follow-up. The end

result is an association, which is able to produce viable business plans, which can be funded directly by a commercial bank or MFI, without further assistance from CLUSA.

FinaDev

One of the commercial banks, UIBG, has just implemented a microfinance program within its structure called FinaDev[17]. The MFI is modeled after the successful experience of its Financial Bank Benin (UIBB), which has over 11,000 clients in seven major cities in Benin and is registered as a private MFI.

The loan terms and conditions are:

- Conakry residents only;
- Preference given to women;
- Preference for clients with current activity but will consider start up businesses;
- Borrowers must be between 21 and 65 years of age;
- Group lending (3-6 members) with group responsibility as guarantee;
- Individual lending with on land title as guarantee;
- Background check completed by the agents on all clients, including morality, home residence and business location.
- Maximum first loan size of 500,000 GNF.

While this initiative is in its early stages, it does have a clear business plan to be financially independent within two years. Once it achieves financial autonomy, it expects to be registered as a separate entity from UIBG. Until then, it has access to all UIBG support services to develop its activities (legal, HR, refinancing, internal control, cash management, etc).

3.4.5 Liquidation of 'Crédit Mutuel de Guinée'

The CMG micro-finance network was closed for liquidation on March 30, 2001. The network was made up of 45 savings and credit cooperatives. The reasons given for the institution's collapse were:

- Poor quality management;
- Poor quality of the loan portfolio;
- Embezzlements and other fraudulent acts, especially the use of savings to cover operating expenses;
- Dubious management by the technical assistance; and
- Absence of an appropriate legal framework for MFIs.

Between November 2002 and September 2003, 17,629 members were repaid a total of 10.78 Billion GNF in savings. The total liquidation cost was 11.32 Billion GNF, which was paid for the French (AFD) and Guinean governments.

[17] FinaDev stands for Financial Development.

The liquidation of the CMG network provided a wakeup call to the Central Bank of Guinea (BCRG), with respect to regulation of the micro-finance sector. In response to this unfortunately incidence, the BCRG introduced interim regulations for MFIs and has recently produced a draft law. The draft law is expected to be debated in parliament later this year or early next year and signed into law soon thereafter. Until then the interim measures will continue to apply to all existing MFIs in Guinea, including the C^3 network.

3.5 Support Structures for Microfinance

3.5.1 REGUIPRAM – Microfinance Practitioners' Network in Guinea

The only written document that the team was able to get hold on the MF Practitioners' operations was the Statutes, which were signed in July 1999 by the five MFIs, which existed at that time. These institutions were CRG, OIC-Guinée, Pride-Finance, CMG, and PAPDR/MG. Other MFIs, including the C^3s have since joined the network and one institution, CMG no longer exists. No information was available on current membership, since the Team was unable to meet with REGUIPRAM's general secretary. He was consistently absent or unavailable whenever the Team tried to set up meeting with him. While the structure appears to have functioned for a time, it currently is more of a paper entity than a real network. There is not been a single general meeting nor an election of board members after the founding general meeting. Presently the network is seen as an entity, which serves the interest of a single MFI.

Once the new MF law is enacted all registered MFIs will be required to join the network within three months of receiving their license. After which, they must remain in compliance with all of its rules and regulations. Given its current dysfunctional state and relative importance under the new MF law, the Central Bank has decided to re-activate the network sometime in December 2004. At that time a new set of by-laws and statutes will be discussed and eventually adopted by all of the MFIs in Guinea.

3.5.2 Donors

The major international donors providing financial assistance to MF programs in Guinea are AFD (Agence Française de Développement), CIDA (Canadian International Development Agency) and USAID. AFD provides funding to CRG, CIDA provides funding and technical assistance through DID (Développement International Desjardins) and USAID provides funding and technical assistance through VITA to the C^3 network.

3.6 Alternative Credit Sources

The team was unable to get a clear response from the C^3 members interviewed about the availability of alternative credit sources other than the loans provided by the C^3s and local usurers. There appears to be small amount of trade credit for a few individuals in the villages, but these are not necessarily the individuals who have joined the C^3s.

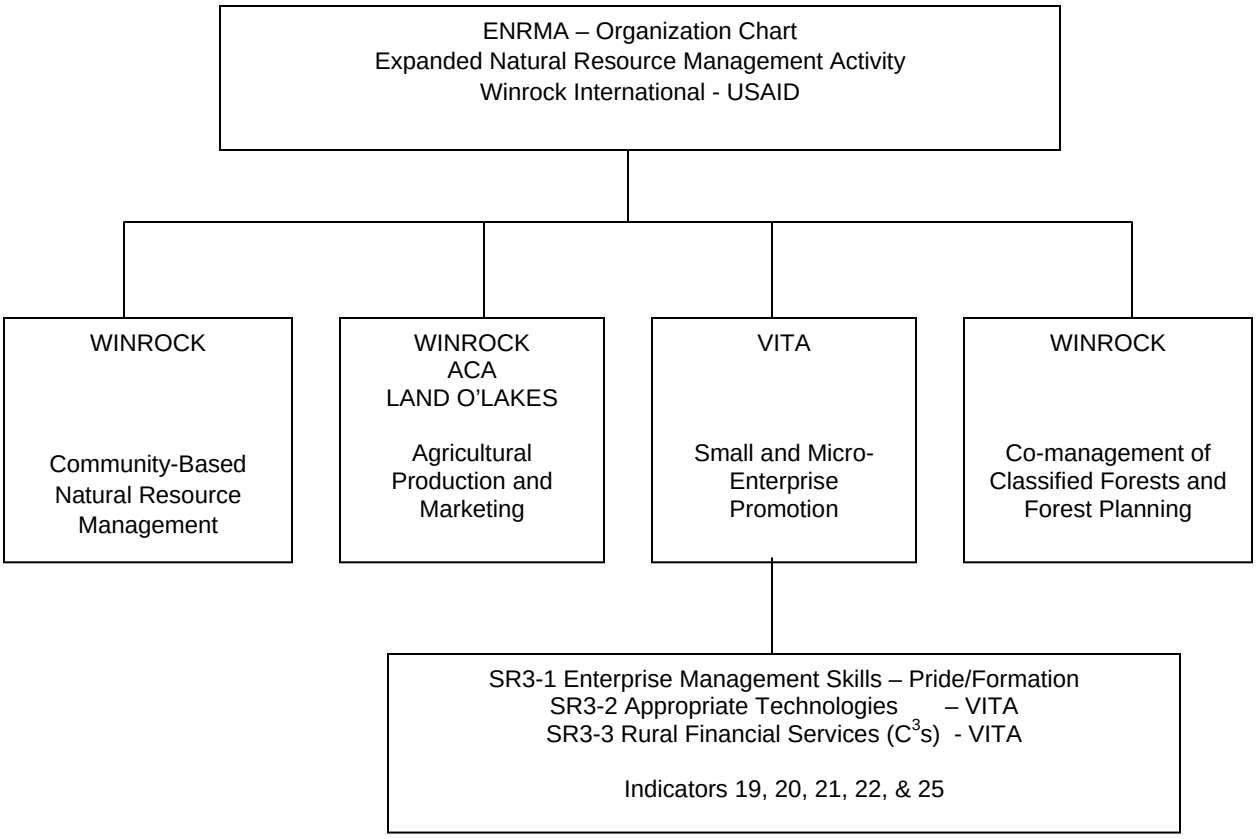
It appears that alternative credit sources, which could replace the loans currently provided by the C^3s, do not exist or would be too restrictive and costly and as such unavailable to most of the

clients who currently benefit from loans. In almost all of the C^3s, the leaders and members spoke of the importance of the C^3's loan fund for investments in the village, at an affordable cost, especially for agricultural production. In one C^3, Lorombo, the land area cultivated grew from less than 200 ha before the C^3, to 600 ha in the first year and to 715 ha by the second year, all of which was financed through loans. Without the C^3 this is unlikely to continue to increase and probably will decrease since other funding alternatives will not be available.

The alternative, going to a usurer, is considered very costly and only used if absolutely necessary. The local usurers provide production credit in cash, however, the reimbursement is made in kind and generally fives times the value of the loan principal. The example given was a 50,000 GNF crop repayment for a 10,000 GNF loan. Local usurers also offer emergency loans for non productive purposes, to some but not all individuals. The borrower is obliged to give the usurer an item of value, such as a cow, as guarantee for repayment. The value of the item given is at least twice the value of the loan principal. The loan term is very short, often one month, after which the usurer sells the item if the loan is not repaid in full. No cash interest rate was given, since it is rare that the borrower is able to repay on time.

Institutional Structure

4.1 ENRMA



ENRMA is an integrated natural resource management project financed by USAID and implemented by Winrock International, in partnership with VITA, Land O'Lakes, ACA, and Pride-Formation. Its primary goal is to increase the use of sustainable natural resource practices within the six geographic regions covered by the project. To achieve this goal, ENRMA was divided into four sub-sectors:

- Community-based natural resource management;
- Agricultural production and marketing;
- Small and micro-enterprise promotion; and
- Co-management of classified forests and forest planning.

ENRMA began project operations in October 1999 and was initially expected to finish all activities by September 2004. A no cost extension, however, was approved in 2004, which has postponed the project completion date until September 30, 2005. ENRMA is expecting to achieve the following results by the end of the project period:

- 100,000 hectares of classified forests co-managed by the local communities;

- 200 village level natural resource management plans created and implemented;
- 13,000 villagers trained in sustainable natural resource management practices;
- 25,000 hectares of cultivated fields managed in a sustainable manner;
- 20,000 villagers trained in sustainable agricultural management practices; and
- 1,800 small and micro-enterprises created and functioning.

4.2 Small and Microenterprise Subsector

The technical assistance for the ENRMA small and micro-enterprise promotion component is provided by VITA and includes three sub-intermediate results indicators (SIR):

- SIR3-1: Enterprise management skills acquired and applied, which was implemented by Pride Formation;
- SIR3-2: Enterprise skills in using new Technologies strengthened, which was implement by VITA; and
- SIR3-3: Capacity of mobilizing financial resources for small and micro-enterprises strengthened, implemented by VITA; i.e., the C^3 network.

While the documentation implies that there should be a close relationship between the small- and micro-enterprise activity and the other ENRMA components, the only real collaboration that the team was able to document was the participation of the coordination in monthly meeting, with all of the regional staff from each sector. Only a minority of the C^3s members have benefited from the support of other ENRMA subcomponents.

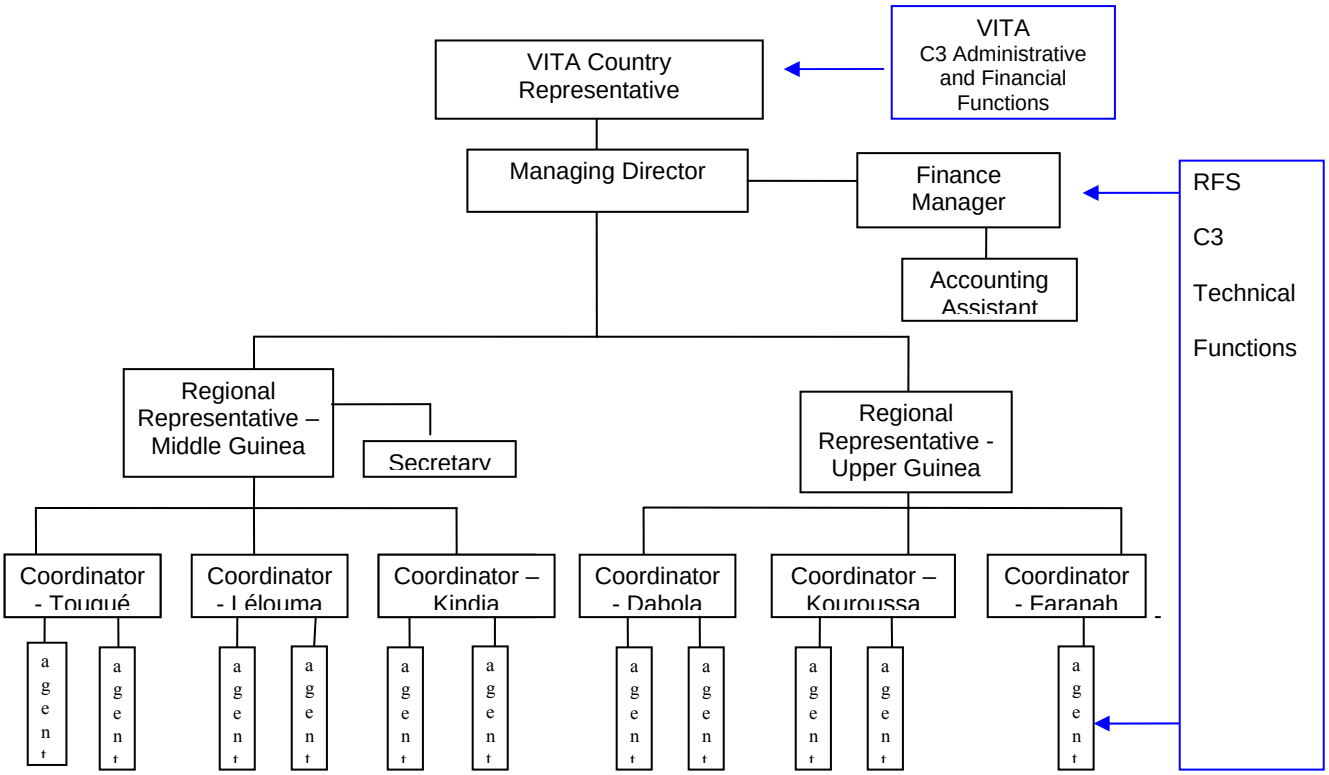
4.3 Rural Financial Services

The C^3 network program is implemented by a Vita's team of twenty five employees composing the rural financial services division (RFS). Vita's vision for the rural financial services division is that of a future private service provider for the C^3 network. As such, it would offer its technical services on a contractual base to the C^3s.

4.3.1 RFS Functions

The RFS division is organized by two levels:

- The head office implements strategy and analyses activity. This office also has financial management responsibility for the C^3s, including accounting and management of the loan fund. The regional representatives assume a large amount of authority over the C^3s in their zone, and are responsible for field agent training and supervision, as well as conducting training for the C^3s employees and committee.



- The field personnel include the field agents and the agent coordinator. The agent is in charge of C^3s establishment, monitoring and control, coaching of the tellers and committee, and collection of indicators. The coordinator centralizes the information provided by the agents, and is also assigned a number of C^3s to support. It does not appear that the coordinator analyzes collected information regularly.

The team found serious weaknesses in the structure of the program. Field personnel have few tools available to them to assist their work. There is no operations guide, no control form, and no systematic mission report. This weakness in the information system and the non systematization of the tasks has contributed to their poor performance. In fact, it appears that the personnel are underemployed - using the major part of their time conducting routine activities that provide little substantial input to the system. Some positions could easily be removed. For example, the financial manager's tasks could be transferred to the regional representatives, thus increasing their comprehension of the C^3s evolution. Likewise, since the coordinator agent's

position adds little value, especially concerning the analysis of data, these responsibilities could be transferred to the regional representative. In addition to these systematic problems, the team observed that internal communication is weak, there is very limited team spirit and a free rider attitude is prevalent.

4.3.2 Human Resource Management (HRM)

While the C^3 program has put appropriate HRM policies in place, these tools are compromised by head office turnover, a lack of performance monitoring tools and insufficient application of training.

Head office positions. Until 2002, the C^3 program was under the direction of VITA's representative who worked closely with the managing director. This position experienced the turnover of three directors from 1999 to 2002. Since each director has his own management style and vision, the decision-making process was often upset by this position's frequent changes.

HRM policy. The HRM administrative and technical responsibility is shared respectively by VITA's representative and the RFS managing director. The team observed that HRM policy had been effectively documented and included detailed scopes of work, and a comprehensive procedure manual. Nevertheless, change in management and weak performance monitoring tools reduced the effectiveness of these policies.

Recruitment, training and promotion. The system includes a transparent recruitment process and internal promotion is encouraged – for example, both coordinators and regional representatives have been promoted from within. Although this strategy leads to a very low employee turn over, it limits the capacity of the team to tackle new challenges since they lack the higher level training and experience needed. In addition, though this internal promotion policy is appreciated, the largest concern expressed by staff was the low level of their salary in relation to other programs.

An emphasis has been placed on training; however, the application of the competencies gained through these training within the organization is very limited. The management staff has benefited from state-of-the-art microfinance trainings (i.e. MFT Boulder, New Hampshire, CAPAF [18]) but the best practices recommended during these courses were not applied to the C^3 system. It appears that theoretical training sessions were preferred to practical courses that would have lead to the creation of specific management tools and would have responded more appropriately to personnel's training needs. This trend is also seen for orientation activities where the only formalized practical training program is the one held for field agents (which is quite the same as the C^3' teller's one). All other positions do not appear to have had practical orientation to their daily tasks. This poorly adapted training program, the lack of practical experience in the microfinance field (only one agent has significant practical experience in a MFI) and the weakness of the management tools, all led to poor staff performance.

[18] CAPAF is a CGAP (World Bank) training program for West Africa held by local providers. In Guinea Pride Formation has been chosen as the training provider.

4.3.3 Technical Assistance

Technical assistance aims to build local capacity for project partners in order to assure sustainable, long term impact. For the specific C^3 program this objective should have led to the transformation of the RFS division into an independent organization fully skilled in MFI support and able to guarantee the sustainability of the C^3s system. In practice, VITA's technical assistance provided the theoretical framework for the C^3 program (C^3 concept, accounting and procedures manual, by-law texts, training modules and other documentation) but failed to deliver the tools and techniques for its implementation. In addition, the feasibility of the technical solutions proposed had not been assessed fully. Finally, the monitoring of the program's implementation and results appears to be very weak at every level of responsibility (VITA and RFS).

In terms of reinforcing the organizational capacity of the RFS division, VITA staff did not provide sufficient institutional development support (training on project management, strategic planning, human resources management, team building). VITA also hasn't progressively transferred its capacity to the RFS division. For example, the RFS division continues to play no role in the financial and administrative management of the C^3 program; in terms of logistical support, no clause had been established yet for the cession of the physical assets of the C^3 division to the future local organization.

The team can only speculate as to why VITA failed to provide appropriate technical assistance. Clearly, some of the issues are simply related to the management of the program which did not ensure that learning was passed down and applied directly by the field staff. However, it also appears that the technical team did not fully grasp many of the fundamentals of a rural savings and credit cooperative model. Their approach followed a direct lending strategy in many respects and ran counter to best practices for cooperative development. Finally, the relatively ambitious target of 76 C^3s pushed the technical assistance team to take more of an interventionist approach than was appropriate for the development of locally owned institutions. When obstacles were encountered, the team took the "easier" approach of doing things themselves rather than building capacity. This problem can clearly be seen in terms of savings mobilization. Initially, the policy called to match savings franc per franc with loan funds. However, when mobilization remained low, rather than work with the community to improve the savings product, they simply decreased the ratio. This allowed them to meet their credit disbursement targets, but undermined the savings led aspect of the program which is fundamental for cooperative development.

4.3.4 Linkages with Other Partners

The RFS division, as the representative of the C^3s, reports financial information to the Central Bank. It also represents the C^3s with REGUIPRAM, and as such benefits from Planet Finance's program to provide computer equipment to MFIs in Guinea.

4.4 Pilot Credit Fund

The Pilot Credit Fund (PCF) program was directly implemented between 2000 and 2003 by the VITA/RFS team. Its purpose was to fund economic activities for individuals and village associations located in the ENRMA program regions. In principle, the C^3 network would absorb these clients as individual C^3s became functional in the respective communities. However, the team did not find any evidence that those associations had joined a C^3. As the PCF funds were recovered they were progressively reinvested into the credit funds to the 76 C^3, until only the delinquent loans remain outstanding.

Based on the documentation available at the RFS office in Labé, the team found that 251 loans were disbursed out of the Pilot fund. Loans were disbursed between the Tougué (92), Lélouma (84) and Kindia (52) regions, as well as one loan in Labé. The majority of loans were provided to village associations (60%) and individuals (35%), while cooperatives received less than 5% of the loans. There are some slight discrepancies on accounts, however, it appears that roughly 204 million GNF were disbursed out of the PCF, over 90% of which was repaid, leaving 21 million GNF in arrears, most of which are past due by more than 360 days. Income of 48 million FG was received from PCF activities.

Table 4.1 – Pilot Credit Fund Statistics as of September 30, 2004*

Loan Fund	Total Loans Disbursed	Value of Loans Disbursed (GNF)	Repayment Rate	Loans Outstanding (Delinquent)(GNF)	Interest Income (GNF)
PCF	251	204,798,000	90%	21,092,613	48,061,847

*In the Tougué region, statistics are unclear since three loans of 750,000 FG were disbursed to the same person over a period of two and a half months. Two of these loan disbursements were subsequently cancelled, but it is unclear why this was done.

The team was unable to discern the real effect of the loans because it did not appear that any of the beneficiaries joined the 18 C^3s sampled. Since the PCF has been consolidated into the C^3 loan funds and their does not appear to have been any efforts by RFS staff to recover delinquent loans, these loans should be written off and the activity officially closed out.

Analysis of the C^3 System

5.1 Vision and Mission

The C^3 vision statement is to create a viable community-owned microfinance institution that provides savings and credit services adapted to its members' financial needs. As a means to achieve this vision, VITA has chosen to adapt the "Caisses Villageoises Autogérées du Pays Dogon (CVA)" system from Mali to the rural context in Guinea. Their choice was made after staff visits to the main West African rural MFIs. An expert from CVA provided technical assistance to VITA staff when they were designing the program's methodology. It's important to note that the Dogon context is very specific with a level of social cohesion and cooperative decision making that is unique in West Africa. In contrast, the rural Guinean context is similar to many other West African countries: hierarchical and with limited democratic decision making. This difference in Guinea's social organization would require significant adaptation of the CVA system for it to succeed in Guinea, especially concerning governance and social ownership.

5.2 Governance

Legal structure. According to Guinean law, C^3s have to be registered with the Central Bank as individual saving and credit cooperatives. In reality, only 40 of 76 C^3s have been legally recognized associations. As a result, a significant minority of C^3s remains outside of the Guinean legal framework and as such cannot resort to the law for enforcement of cooperative rules.

Community's representation. The C^3's board is composed of two committees; the management board that represents the C^3 members and the surveillance committee that is responsible for monitoring operations and ensuring respect for the cooperative's rules. Both committees are supposed to be elected with the participation of the members and the wider population. However, the team observed that only in Lorombo was a real election process held with a large participation of the population. In the rest of the C^3's observed, local authorities appeared to greatly influence the process, either choosing candidates directly or approving potential candidates. Their influence limits the community's representation and negatively impacts local ownership. According to interviews with community and C^3 members, it appears that the local authorities were able to take control of the process because the VITA field team did not use a participative approach that would have by necessity have involved all members of the community in the establishment.

Decision process. The team observed that the majority of board members' understanding of C^3 rules was limited and their ability to control operations nonexistent. In addition, on numerous occasions, the basic cooperative rules were ignored. For example, although required by law, none of the surveyed C^3 has held annual meetings to inform members of the annual financial results. Similarly, even for the oldest C^3s, the board's members have never been changed. Board

meetings are rare; being held perhaps twice a year even though their rules require monthly meetings. The lack of understanding and observance of rules extends to loan analysis where the assessment is minimal and the board's president often makes decisions without the required contribution of other committee members. Finally, since the accounting documents are written in French, a language that few of the board members can read, the only control they can use is the cash count. The evaluation team understands that finding educated board members is difficult in rural areas of Guinea, however, the Vita team should have responded to this constraint with additional training and adaptation of tools. They also could have assisted the community to find at least one educated member per committee. From the team's observation, there was insufficient work in these areas. For example, board members received very limited training (two days for the management committee and three days for the surveillance's one).

Similar to board members, the C^3 members are not aware of their rights and of the administration rules; they consider themselves as client of the C^3s, rather than owners. Parts of the reason for this lack of ownership are the RFS agents who took a leading role in the C3s, imposing rules rather than assisting the community to understand them. Similarly, the agent took on many of the management functions - for example, paying the teller.

Strategic planning. The team did not observe C^3's conducting any strategic planning activities. In part, this deficiency is because they do not have the basic financial information to inform these activities. Neither the teller, nor the board are aware of the net income of the C^3s and have little information concerning the operational expenses or share remuneration. Instead, the financial statements are made by VITA's staff based on the agent's information and are not transferred to the C^3s.

5.3 Training Program

Given that Guinea has an illiteracy rate is approximately 70%, it is not surprising that 95% of C^3 board members never received any formal education. At best, they have successfully completed adult literacy programs but are unable to read any materials, which are in French. The tellers, however, generally have primary schools education levels and in some cases, high school education and professional experience. It is therefore clear that developing the human resources competences is a crucial parameter for the C^3's success

To address this challenge, VITA/RFS conducted regional training sessions for the board members, surveillance committee members and tellers. The BoDs received five days of trainings in French and national language. Emphasis was put on the loan analysis[19] and on the C^3's services. The surveillance committee received three days training. It is important to note that no specific tools were created to guide the C^3 committees nor was a work calendar set up to help them conduct their activities. By-laws and other documents exist only in French, which cannot

[19] This training looked only at character based analysis for the loan approval process. It did not give the BoD any skills in analyzing the business activities or the financial capacity of the borrowers.

be read by the majority of board members. Initial teller trainings consisted of five days, in French, with a focus on accounting document and procedures. A second, two day follow-up session was conducted about a year later to discuss problems and resolve accounting issues.

Both the board's members and the tellers surveyed found the training too short in length and incomplete in contents. The quality of the teller's work and the difficulties encountered by the board to follow policy and procedures re-enforce the team's conclusions; i.e., that the methodology used and the length of the trainings' sessions were not adapted to the trainees' profiles and the complexity of the learning content.

Compared to the methodologies used in similar programs, VITA used an approach more closely suited to an educated populace. Normally, illiterate trainees require a mix of functional literacy and the use of simple documents in national languages. It's surprising that the literacy trainings conducted by Pride Formation in the same localities were not used to benefit to the C^3s' board and surveillance committees members. If this was not an option due to program imperatives then the selection of the leaders should have include a minimum literacy level, as a criteria. Documents could then have been produced in a bilingual format to ensure understanding and facilitate internal control.

5.4 Self Ownership and Management

Microfinance in Guinea has suffered from CM's bankruptcy and people are in general reluctant to use MFIs savings services. As a result, the concept of community ownership serves as an important incentive for the community's engagement. In interviews with community members, ownership has been cited as the first reason for participation. Existing members cite the C3's local management and the placement of the office in their village as the main reason for their participation.

However appreciated the concept, its actualization is limited by the implementation methodology. By choosing the authorities to introduce the C^3 to the population a bias was created in the community's participation from the start. Focusing on the representative of different economic activities would had been more appropriate, since it would have enlarged the membership and reflected the $C^{3'}$s mission. It would also have lead to a greater rate of savings and larger membership. Community ownership is also limited by the lack of information. A great number of members do not understand basic rules, including the amount of the solidarity fund, default fee, savings interest rate. They also are unaware of governance issues such as election process, electoral mandate term, and remuneration of the shares. Apparently, though VITA engaged in some information dissemination practices, they did not employ tools which would allow for a real understanding the C^3 principles: plays in local languages, village assemblies, exchanges between different C^3s etc. Finally, ownership is limited by VITA's directive approach. Rather than negotiating rules with the community, they were mandated. Additionally, it appears that rather than discussing information with members, the agents simply

provide directives. The combination of directive agents and a lack of information do not allow managers to take independent decisions or make strategic choices.

In sum, due to the lack of efforts by Vita to include the whole community, participation has become limited to a very small group and many different components of the community neither are represented nor are informed (ex. youth, producers' association, and micro entrepreneurs). In fact, it's not rare to see C^3s where the majority of the members are civil servants (Kindia, Baro). In many cases, active people working 100m from the C^3 weren't aware of the adhesion rules or of the C^3's activity.

5.5 Fund Administration

VITA received and transferred to Guinea at total of $183,000 in loan funds. These funds were initially used to run the pilot credit fund and then transferred to the C^3s as credit funds. A summary fund use is shown in Table 5.1.

Table 5.1 Summary of Credit Funds as of September 30, 2004-11-29

Amount Available	Account Fees	Amount Exchanged into Local Currency	Value in GNF	Available in BICIGUI Account	Value of C^3 Loan Funds – Principal Only
$ 183,000	$ 223.74	$ 149,452.44	289,111,826 GNF	$ 33,323.82	303,215,500 GNF

For the most part, the credit fund has been disbursed correctly to the C^3s and is accounted for properly from an accounting stand point. There is, however, some confusion about the interest rate charged on these funds between the VITA/RFS headquarters and the C^3s. Most of this confusion is caused by a change in policy at the VITA/RFS level without that change being made according to the procedures, which are specified in the credit fund agreements at the C^3 level.

Only one of the 18 C^3s visited had received an amount that was different than the one listed at the VITA/RFS database. C^3 Gania Tanéné Saloum received only 5,000,000 GNF although the VITA/RFS document indicated 5,500,000 GNF. It is assumed that this must be due to an entry error at the VITA/RFS office. In addition, a number of C^3s have had loan fund interest compounded and capitalized in their accounting document. This is a direct contradiction of the information received from VITA/RFSs, which stated that loan fund interest is calculated on a simple interested basis and held off the books for the moment. None of the C^3 tellers or board members could explain why the interest was capitalized, except to say that the field agents gave them the instructions and supervised the accounting entries. Even then the way in which the entries were accounted for do not follow GAAP, since there are not clear procedures. The field agents create a withdrawal receipt for the principal and interest and then a deposit receipt for the new amount. In reality no funds are moved.

5.6 Financial Review

5.6.1 Accounting System

The accounting system as applied in the C^3s does not provide for transparent management and good internal controls. While there are a number of accounting documents (receipt books, cash journal, membership register, loan request register, loan repayment register and account cards, member's book, savings cards, both ordinary and term, share ledger cards), the internal control system depends upon an extra-accounting document, the trial balance. This means that it is difficult for the C^3s board and tellers to know the exact financial position of the C^3. At the C^3 level the accounts are not closed at the end of each financial year. They are recorded cumulatively such that the amounts shown are net to date.

The tellers seem to do a fair job at entering routine operations such as registering new member, collecting savings (where it exists), loan disbursal and repayments, and actual expenses into the accounting documents. Mistakes are corrected as well as possible by the field agents, who have limited accounting skills. These corrections often result in crossing out or writing over incorrect entries rather than cancelling and re-entering the erroneous entries. This comes from the incomplete system, lack of procedures at the C^3 level, insufficient training and lack of mentoring. Expenses, when they exist, are not detailed in the cash book. Fortunately, receipt books are pre-numbered and do contain more information on individual expenses. It just takes time to be able to locate and collect the information.

The trail balance is used to verify or correct accounting entries by the field agents. It is also the primary source of information that is collected and forwarded to the VITA/RFS head office on a quarterly basis. This reporting system does not return this information to the C^3s for management purposes. In addition, the quarterly reporting frequency does not help the tellers to inform the board on a regular basis of the C^3's of progress. No C^3 was able to explain to the team whether it is profitable or not. At best, they pointed out that the C^3 had earned more money on its loans than it had paid out on term deposits.

5.6.2 Control Systems

The internal control system is accomplished at three levels:

Level 1 - C^3 Internal Controls
This involves a technical control of the tellers' work by the board and a cash count by the surveillance committee.

Level 2 – Field Agent Supervision
This involves the frequent visits to the C^3s by the field agents. Agents check the accounting entries, correct them when possible and collect information for the quarterly reports. Their visits may or may not include follow up on board activities and administrative records.

Level 3 - Regional Representative Supervision
This involves infrequent visits to C^3s to verify both the teller/board activities and the quality of the field supervision.

It is important to note that the majority of the board and surveillance committee members are not literate in French and thus are unable to do more than the most rudimentary of internal controls. The honestly of the tellers allows them to do this minimal control because the teller reads to them the account balances in the accounting records. Furthermore, field agents lack the management and training skills to detect, correct and properly train the C^3 tellers, board and surveillance committee members. There is no formal guideline for these internal control activities and they field agents are not obliged to submit reports on errors discovered and corrections applied.

Fund Security System
In general, fund security relies primarily on the honesty of the leaders, tellers and field agents and not on a good system of internal controls. Field agents deliver the external loan funds on their motorcycles to the C^3s, without procedures or proper receipts. C^3 loan reimbursements are occasionally repaid outside of the normal working days and hours to the chairman, other board members or even the tellers. These funds are then kept at their homes until the next C^3 working day. This can be as much as three days. This is very risky and has allowed embezzlement in at least two C^3s (Kafah and Gania Tanéné Saloum).

The safe sizes and quality is good, with some sealed completely in concrete (best) or at least the having their feet embedded in concrete (good). The office keys and safe combination are generally held by the C^3 head tellers, whereas the safe keys and interior cash drawer keys are held by the C^3 chairman. While all of the C^3 leaders can recite how the safe procedures should go, it is thought that many do not always follow those procedures. More emphasis needs to be put on ensuring that the procedures are always followed.

5.7 Services, Clientele and Market

Clientele. The coverage zone of the C^3s includes urban communities and rural districts. The network covers six regions and has a total of 77 C^3s, although the 77th, Kaoula (Faranah region), was not listed in Vita's database. Seventeen of the C^3s are located in urban centers and sixty in rural centers. The differences between urban and rural zone are more related to population concentration than to economic activities since populations in the urban zones practice agricultural activities as well. Other providers of financial services in the C^3s' intervention zone are rare, limited only to CRG which is present in Kindia and Kouroussa regions. Accordingly, the C^3s' potential market is very important even if its outreach rate is currently low with an average of 169 members per C^3.

The drop out rate is ignored since the clients that drop out and those that die are not removed from the membership register.

Table 5.2 Total Membership for the 18 C^3s visited*

Membership	Number
Men	1,747
Women	1,177
Collective members ; i.e., groups, institutions, etc.	130
Total	3,054

*The figures in the table take into accounts dropouts and deceased members. The information available in the C^3s did not.

The majority of the members are farmers but there are also a large number of civil servants in the urban C^3s. The C^3s do not particularly target ERNMA's other component beneficiaries.

Services. Saving mobilization is a major indicator of the success of a village bank system. It reflects the trust the members have in the institution and ensures the viability of the system by procuring an alternative to donor funds. It also establishes the program as full-fledged financial intermediary rooted in the community.

For this reason, USAID requires a quarterly reporting on savings indicators:

- Intermediary result 3.3.c: number of savers in the ENRMA intervention zone.
- Intermediary result 3.3.d: amount of savings collected.

A misinterpretation of the indicator 3.3 led the RFS to report the total amount of savings collected, excluding the amount of withdrawals, instead of the outstanding value of savings as required by USAID best practices.[20] This misconception gives the unreasonably high figures for mobilized resources in the reports and on the blackboards in the C^3s. In fact, the C^3's system achieved poor results in term of for savings mobilization. The standard for credit unions is a 5:1 ratio of savings mobilized to loans provided. The value of the credit funds allocated to the C^3s greatly exceeds the amount of savings that has been mobilized.

Table 5.3 Savings Performance for the 18 C^3s visited as of October 2004

Savings Product	Amount in GNF
Ordinary savings	20,019,409
Term deposits	56,697,925
Total for the 18 C^3s sampled	76,717,334
USAID credit fund	97,750,400

[20] See USAID Functional Series 200 – Programming Policy ADS Chapter 219 – Microenterprise Development. Page 36.

Only three C^3s have significant savings: Tougué-centre, Lorombo and Kindia. This poor performance in terms of savings mobilization is due first of all to a lack on information on the saving's products - the majority of the C^3s members don't know the modalities: interest rate, fees on ordinary savings. The savings policy is also not attractive for depositors: the rule that there must be a 2% charge on the ordinary savings balance each quarter has greatly decreased savings and in many cases eliminated all savings. C^3s management generally understands this problem, but rather than changing the product, simply don't apply the rules. Only Lorombo and Tougué have ever applied the rule. In their case almost all savings is in term deposits, which earn interest and do not have fees attached. The agents continue to note all of the deposits as if they remain in the account. Most demand deposits rest 3 to 5 days before the members withdraws the amount.

Another reason for the poor performance is that no real marketing policy has been set up to attract time deposits. In the first C^3s established, the credit fund was equivalent to the amount of savings mobilized, a policy which would encourage savings mobilization among members. However, progressively this policy has been abandoned – although 7 of the 18 C^3s of the sample have no term deposit at all, they still have received credit funds. In addition, it did not appear that there was any real effort made to attract the savings of village (collective) institutions' (producer's organizations, women groups' savings.)

Loan portfolio's management. The credit committee reviews loan applications, but they have not received any specific tool or guidance to help them in the assessment process. In fact, the only criterion of the loan decision is the borrower's character, i.e. his reputation according to the committee. While this system can work with group-based lending, it becomes very risky for individual loans with no real collateral. Despite the fact that the procedure mentions that collateral is required, there's no procedure established for the guarantee's realization. The team observed that even for loans that had been delinquent for a long time, the collateral had never been sold.

The loan policy recovery is vague and actions are taken according to the credit committee's will. A default fee is required but few C^3s apply this rule and the members are not informed of the fee amount. When the default is due to death or invalidity, the procedure requires that the solidarity fund (1% of the credit amount) is used to recover those members' loans. This mechanism has never been applied in such a situation. In sum, the loan's portfolio management suffers from the weakness of the teller's and committee's training and from imprecise credit policy management procedures.

Loan portfolio's performance

Table 5.4 Summary of Loan Data for the 18 C^3s sampled

Number of loans				4301
Amount of loans				892,604,000
Average loan amount				207,534
Loans by activity finance				
Trade[3]	Services[3]	Agriculture and forestry[3]	Fisheries and animal husbandry[3]	Manufacturing[21]
54,5%	18,3%	17,6%	1,9%	7,8%
Loans outstanding				238,822,279
Delinquent loans				22,854,680
Portfolio at risk				9,57%

With the exception of the C^3 at Kindia-centre, all of the C^3s have a single loan product, with lump sum payment at the end of the loan term. These terms make it very difficult for clients to repay once the loan size becomes large. While 72.8% of the loans finance trade activities and other services, the loan term is fixed to a minimum of three months and a maximum of 8 months. Normally, these kinds of activities that generate on going revenues are better served with at least monthly payments. Accordingly, the fact that the C^3's loan product is not tailored to the borrower's business need increases the default risk. This type of loan product also decreases the productivity of the loan portfolio since it decreases the turnover of funds, reducing the amount of capital that can be disbursed. Finally, the average portfolio at risk reaches 9.57% (best practice norm is 5% or less > 1 day) with significantly worse results in some C^3s. These statistics demonstrate the weakness of the loan policy.

5.8 Environmental Performance

Given the natural resource stewardship goals of ENMRA and its microfinance component, the team was surprised to find little to no results or systems linking C^3 activities with environmental performance. For example, the team found that while 1,300-1,500 people attended alternative businesses training, not one of those people became a C^3 member or received a loan to pursue more environmentally sustainable businesses. Additionally, the team found no routine or systematic review of the environmental consequences of lending activities and staff training did not seem to include environmental aspects and impacts relevant to the lending process. Finally, there was no evidence that environmental regulations contained in 22 CFR 216 and ADS 204 were taken into account during activity development as suggested within the Initial Environmental Examination.

[21] Data extracted from VITA database in Labé.

Financial Performance and Projections

6.1 Actual Financial Reports

It was not possible to prepare financial reports based on the documentation available in the C^3s. Based on the disarray found at most C^3s, the team estimates that it would take at least three days of work per C^3 to recreate the information available on a monthly basis, using the cash journal and withdrawal and deposit receipts. The team did not find any copies of the annual financial reports that the RFS agents reported had been prepared for each C^3. As mentioned in the section concerning C^3 governance and annual general membership meetings, it is possible that this information was never available or discussed at the community level. Based on interviews with VITA staff, it appears that the information needed to prepare full financial reports only exists at the RFS headquarters' level. Even if this is true, the team is not convinced that all of the information collected would be viable since neither the cash journal nor the trial balance forms have ever been used to close out a financial year.

Based on the information available, the team was only able to collect a range of simple financial data, such as savings (ordinary and term deposits), loans (total to date and outstanding), loan fund received and cash on hand, which is summarized in Table 6.1. The amounts are cumulative from the beginning of each C^3's operations.

Table 6.1 Selected Financial Data from the 18 C^3s Visited

No.	C^3	Ordinary Savings	Term Deposits	Total Savings	Loans Outstanding	Loan Fund	Cash in Safe
1	Tougué	3,067,959	13,115,710	16,183,669	39,440,180	9,724,000	5,388,975
2	Kirin	0	0	0	3,014,000	2,000,000	99,000
3	Petel	3,231,050	9,732,415	12,963,465	50,972,840	10,000,000	8,359,825
4	Linsan Saran	171,500	2,553,200	2,724,700	10,565,900	3,000,000	2,859,150
5	Kagna Gandé	537,600	0	537,600	16,770,450	6,000,000	926,550
6	Kafah	17,800	0	17,800	6,685,150	3,000,000	376,450
7	Lisan	4,574,300	8,435,000	13,009,300	29,172,000	10,000,000	n.a.
8	Wolia	2,300	115,000	117,300	13,610,000	9,000,000	200,000
9	Tanéné Saloum	439,500	0	439,500	4,542,000	5,000,000	465,550
10	Kindia	350,000	9,000,000[22]	9,350,000	5,754,850	5,000,000	10,870,400
11	Faranah	0	0	0	3,550,000	5,000,000	2,975,500
12	Toumania	0	0	0	4,150,000	3,500,000	121,000
13	Kalela	413,400	3,160,650	3,574,050	7,801,900	2,508,800	1,658,650
14	Nyalen	115,000	100,000	215,000	2,210,000	2,000,000	1,254,000
15	Kambaya	323,000	1,047,850	1,370,850	6,518,000	4,748,800	1,814,000
16	Lorombo	5,558,000	9,030,100	14,588,100	14,200,000	2,268,800	6,147,150
17	Kouroussa	873,000	0	873,000	15,050,000	12,000,000	1,546,700
18	Baro	345,000	408,000	753,000	4,815,000	3,000,000	878,000
		20,019,409	**56,697,925**	**76,717,334**	**238,822,270**	**97,750,400**	**45,940,900**

[22] This amount was only deposited the day before our visit.

It is interesting to note that three C^3s have zero savings and one has only 17,800 GNF, which is practically zero. Only six C^3 have more savings than the amount of loan funds that they received. The system has evolved to become credit driven, although the initial cooperative model used is based on savings mobilization and is not an appropriate structure for credit driven methodologies.

The amount of loans outstanding is high, which indicates that demand for credit services is being met among the members. Importantly, this demand is most effectively met in the C^3s, which have significant savings, such Tougué, Linsan and Lorombo. The total value of the external loan funds in this sample of 18 C^3s is greater than the total amount of savings. The value of loan outstanding is greater than the sum of the savings and loan funds, which clearly demonstrates that the earning on the short term loans have been reinvested into new loans.

From a security and cash utilization perspective, the amount of cash in the safes is worrisome. In terms of security, the amount held in cash may equal or exceed the value of net earning and share capital combined, whose loss would lead to the C^3s collapse. From a cash utilization perspective, a large asset is being underutilized. The C^3s maintain these large amounts due to their very conservative liquidity policy, which requires 75% of the ordinary savings and 100% of term deposits ≤ 1 month in term to be held in reserve. Vita staff report that this policy was put in place to respond to the limited access of many C^3s to commercial banks. While a legitimate constraint, it appears that the response has been too strong, negatively affecting the performance of the bank.

6.2 Performance Ratios

Ideally, each C^3 should be able to produce at least the following ratios:

- Portfolio at risk (PAR);
- Long run loan loss rate;
- Operating self-sufficiency
- Member (client) Retention Rate

This, however, is not the case. There is no systematic calculation of any ratios at the C^3 level, except for PAR, which is done by the RFS agents. Even then it is only calculated on a quarterly basis for USAID reporting purposes and is not shared with the C^3 board of directors or tellers. In most cases it took almost an hour to simply find out which loans were delinquent. Once again, the RFS agents collect this information for donor reporting but fail to teach the C^3 tellers how to collect or use the information for loan portfolio management. Instead of computing these normal ratios, the team calculated the savings to loans ratios and the loan funds to loans ratios. These are shown in Table 6.2. In general the savings to loan ratios are very low, with the exception of Lorombo and Kindia. For Lorombo this ratio is consistent with their savings mobilization strategy to provide services to local associations and for Kindia it is due to one member who deposited 9,000,000 in a term deposit the day before our field visit.

The loan funds to loans ratios show clearly that the system is credit and not savings driven. Fortunately, most of the income that has been earned on loans has also been directed reinvested into more loans. If not, these low ratios would appear even greater.

Table 6.2 Loan Delinquency and Selected Ratios for the 18 C^3 visited.

No.	C3	Delinquent Loans	PAR	Savings to Loans Ratio	Loan Fund to Loans Ratio
1	Tougué	6,550,680	16.61%	41%	25%
2	Kirin	0	0.00%	0%	66%
3	Petel	3,592,000	7.05%	25%	20%
4	Linsan Saran	903,000	8.55%	26%	28%
5	Kagna Gandé	1,415,000	8.44%	3%	36%
6	Kafah	679,000	10.16%	0%	45%
7	Lisan	2,355,000	8.07%	45%	34%
8	Wolia	70,000	0.51%	1%	66%
9	Tanéné Saloum	n.a.	n.a.	10%	110%
10	Kindia	0	0.00%	162%	87%
11	Faranah	1,500,000	42.25%	0%	141%
12	Toumania	0	0.00%	0%	84%
13	Kalela	400,000	5.13%	46%	32%
14	Nyalen	0	0.00%	10%	90%
15	Kambaya	490,000	7.52%	21%	73%
16	Lorombo	100,000	0.70%	103%	16%
17	Kouroussa	1,700,000	11.30%	6%	80%
18	Baro	3,100,000	64.38%	16%	62%
Total		**22,854,680**	**9.57%**	**32%**	**41%**

The average PAR ratio is acceptable, even though it is above the best practice target of 5% or less. The average, however, hides the reality that three of the C^3s have PARs of 17%, 42% and 64% respectively. These high ratios are extremely worrisome since neither the C^3s nor the RFS agents seem to be aware of the extreme risk to those C^3s.

6.3 Projections

Given the lack of historical (yearly) financial statements and annual reports at the C^3 level it is not possible to make any financial projections.

Recommendations and Options

7.1 Evaluation Criteria

In evaluating the seven options listed below for the C^3 network, the team considered the following criteria, within a framework of cost effectiveness and eventual self-sufficiency:

- Membership and savings levels;
- Current administrative and financial capacity of the C^3s;
- Community ownership;
- Quality of the loan portfolio;
- Quality of the technical assistance provided to the C^3s by the VITA rural financial services field agents and head office personnel, as well as, the expatriate staff;
- Quality of the financial and administrative reporting available at the C^3s;
- Quality of the C^3's governance structures; and
- Financial and opportunity cost of implementing the option and the time it requires.

7.2 Option 1 – Continue supporting C^3 system

Given the lack of effective accounting, technical support, internal control and governance systems, the team does not consider the continuation of the C^3 system a viable, cost-effective option. At least two full years of financial and technical assistance would be needed to turn the current system into a functioning MF network of savings and credit cooperatives. This would include, but not be limited to, recreating all of the basics, especially a comprehensive manual accounting system, a functional and cost effective internal control system, training on cooperative principles and democratic governance, and technical assistance at all levels. It is likely to be more difficult to implement than would be expected since many, if not most, of the leaders and tellers would have to unlearn bad habits before they could learn proper management policies, procedures and practices. Even then, it is unlikely that the system would be sufficiently viable to continue without three to five years of additional financial and technical support, supplemental to the two years of basic skills-building mentioned above.

The best microfinance system visited in Guinea by the team, Yètè Mali, took seven years of financial and technical assistance from CIDA and DID to become financially viable in Conakry. Yètè Mali is an urban-based system, where the population density and level of economic activity is particularly important. It is only now that Yètè Mali is looking for funding to expand its activities into one or two regional, urban centers.

In the proposal submitted by VITA in 2002, a plan for the development of the C^3 network is provided. However, from a technical stand point this proposal is unfeasible. Among the many concerns raised by the team's analysis, three main flaws stand out. The proposed plan would create six C^3 unions, under which each union would provide the same basic services and functions to the C^3s. This approach would mean six times the amount of effort required and is

unlikely to be financially viable. In addition, the essential institutionalization of these services is lacking, since they would be provided by the newly created support NGO; i.e., the current VITA rural financial services division. Finally, considering that current management for the RFS and the C^3s is insufficient even with outside technical assistance, it is unlikely that this NGO, which is yet to be created, could even function. These weaknesses in the proposal, combined with field observations, demonstrate a fundamental lack of understanding of how a cooperative-based financial service system works.

Considering the current state of the C^3 network, and taking into account that even the best MFIs take five to seven years to reach financial and technical self-sufficiency, the team cannot recommend that the C^3 system be continued. The option proposed by the VITA/RFS team of creating six regional and independent C^3 unions is not technically or financially feasible, even if VITA were able to address all of the insufficiencies in its approach and provide strong management and MF technical supervision to the C^3 system, it would still require at least two full years to turn around and three to five additional years to become sustainable.

To create a viable system, USAID would need to ensure that the technical framework put in place is viable, which is not currently the case for the VITA/RFS team. Success would depend upon skilled technical assistance, which provides strong systems, tools and the transfers of skills to the C^3s. One crucial variable to self sufficiency is the capacity of the C^3s to internalise complex functions, such as training, accounting and regular internal control. This local capacity would have to be developed, supported and sustained.

The investment of additional finance resources to assist C^3s would therefore be best used to encourage the Guinean MFIs mentioned under option 2 to take on all of the C^3s, except those with serious embezzlement issues. This strategy would provide continued access of financial services in all of those communities under viable apex organizations. The exact amount of the financial investment would have to be negotiated with the institutions and would be based on a mutually accepted set of targets and timeframes. This would be more economical than continuing to support an independent MFI structure that would continue to struggle to become financially and technically viable.

7.3 Option 2 – Transfer C^3s to another institution

While the current C^3 system does not merit continuation, there are a number of valid reasons for salvaging the better C^3s. First, six of the eighteen C^3s visited have significant savings; i.e., between 3.6 and 16.2 million GNF. This indicates a need for a safe place to hold member savings. Without a safe alternative to house the savings, it is likely that they will used for immediate expenditures and unavailable for future investment. Second, the number and volume of loans outstanding is high in all of the C^3s, indicating both credit demand and investment opportunity in the communities. This demand, to which the VITA loan funds currently respond, will not be met without access to some kind of external institutional assistance. It is the team's opinion that the continued access to local financial services for many of the C^3s communities is

sufficiently important to justify maintaining those C^3s that have potential through their transfer to other institutions. Even if only a third of the C^3s can be transferred to another institution this would make an important contribution to the continued development of those communities.

During its research, the team asked the three major MFIs in Guinea, CRG, Yètè Mali and Pride-Finance, whether their institutions would be interested in integrating C^3s into their systems. CRG and Yètè Mali, which have similar cooperative-based structures to the C^3s, indicated that they would consider the possibility, but that they could not make any commitment without a thorough understanding of the C^3 network and a financial evaluation of each C^3. Pride-Finance was not interested because it uses a branch banking approach, which does fit well with the C^3 cooperative system.

It is the team's opinion that neither CRG nor Yètè Mali would be interested in taking over the C^3 system as a whole. Given the limited geographical coverage for Yètè Mali, it does not have the financial or technical capacity to cover the entire C^3 zone. CRG, which has a national network of 110 village banks, might be interested in taking parts of the system, but that would have to be explored in formal discussions. CLUSA indicated that based on their internal assessment of the C^3s in the Kindia region, they were already considering providing some basic management to cooperative-based MFIs who are or might be working in their program areas. Furthermore, CLUSA has had discussions with Yètè Mali concerning their eventual expansion to the city of Kindia. CLUSA management and training skills makes them an ideal partner for Yètè Mali.

Based on the limited discussions that the team had with these institutions, the team proposes a mixed hand over approach to save a limited number of C^3s:

- For the viable C^3s in the Kindia and Kouroussa regions, a partnership between CLUSA and Yètè Mali could be appropriate. Under this arrangement, Yètè Mali would provide the accounting, management and internal control systems and CLUSA would ensure that the basic training in these systems is provided to the tellers, board and committee structures.

  Since CLUSA is already considering MFI reinforcement as an activity, the cost of starting this in 2005 instead of later should be relatively small. It would, however, have to be included in their next proposal to ensure that support would continue for a sufficient amount of time for the former C^3s to become full members of the Yètè Mali network.

- For the remaining viable C^3s in the Tougué, Lélouma, Faranah and Dabola regions, CRG would be approached to take over the C^3s. CRG would be free to choose between the merger of the current C^3s membership into the existing branch network, the integration of new units into their network or the use of the former C^3s as sub-units of existing branches. All of the existing assets and liabilities would become the property of the CRG network, including the loan funds. In fact, without the loan funds as an incentive it is likely that CRG would require an additional monetary subsidy as incentive.

- Those C^3s that could not be absorbed by CRG or CLUSA/ Yètè Mali would be liquidated. The Team estimates that between one third and one half of the C^3s are not viable, based sample of eighteen C^3s visited; i.e., six[23] were judged to be viable, six[24] judged to be non viable and six[25] judged to be borderline. Half of the borderline C^3s may be considered sufficiently viable to qualify for hand over once the audits/inspections are completed. It is reasonable to assume that any C^3s found to be unacceptable for handover to either CRG or Yètè Mali should be liquidated. The team does not feel that supporting these non-viable C^3s through an alternative network is an effective use of funds and instead would recommend working with CRG and CLUSA/ Yètè Mali to take on the maximum number of C^3s possible, then liquidating the rest.

No matter which mix of options is chosen, a number of preliminary activities will have to be accomplished before any hand over could take place. These are to:

1. Request authorization from the Central Bank to transfer the C^3s to another MFI.
2. Hold a series of meeting at each C^3 to discuss the two possibilities for continued operations, transfer or liquidation of their C^3. It must be very clear that this decision is based on the poor C^3 performance and is not a punishment of the donor. The boards must make a choice and present that choice to the general membership. Only the general membership can take the final decision.

    a. If the option is transfer, the verified value of the assets and liabilities will be transferred or taken over by the new network. This transfer should happen fairly quickly so that the money is not frozen for more than one month. Otherwise, the members will immediately withdraw all of their savings the day the institution reopens. This risk should be addressed with the board and the general membership at the extraordinary general meeting.

    b. If the option is liquidation, then the net savers will be paid out their savings at a time and date set by the auditors, however, it should not be more than two weeks after the audit is completed. It is expected that all of the C^3 will have positive balances and thus the paid in share capital will be returned to members.

3. Once the decision is taken, the C^3 must cease all financial operations, except loan recovery until the audit is completed.

[23] Kindia, Kakela, Kambaya, Lisan, Lorombo, and Tougué,
[24] Baro, Gania Tanéné Saloum, Kagné Gandé, Kafah, Kirin, and Toumania
[25] Faranah, Kouroussa, Linsan saran, Petel, Nyalen, and Wolia.

4. Conduct a thorough financial audit of each C^3 to review all of the debit and credit entries and to create an income statement and balance sheet. This activity will be explained in greater detail in the section for Option 4 – liquidation.

5. Transfer or liquidate the C^3s. The steps needed to liquidate C^3s are detailed under option 4. It is expected, however, that Central Bank requirements for liquidation of some C^3s within the handover process will be less strict than those required under option 4. This, however, will need to be negotiated with the Central Bank.

The cost of this option is estimated to be: $ 140,000

- Audit of 77 C^3s:

  The audit itself must be done in the shortest time possible to prevent losses due to fraud, embezzlement or refusal to repay the outstanding loan balances. It is therefore suggested that this operation be conducted by an external audit firm, with both the proper qualifications and sufficient personnel to field at least three teams of two. The audit teams would complete one region at a time, taking an estimated 3½ days per C^3, including one-half day travel time. It should be possible to complete the 77 audits in a total of four months.

  VITA field staff is expected to organize and facilitate the board meetings, assist in the preparation of the boards' presentations to the general membership meeting and ensure that the decisions taken at the extra-ordinary general meetings are documented and communicated to all of the parties concerned (USAID, Central Bank, audit firm, etc.). It will be necessary that the VITA agents receive proper training for their part of the hand over or liquidation process.

7.4 Option 3 – C^3s Immediately become self – sufficient

While this is permissible under both the interim and future legal MFI frameworks in Guinea, it is the team's opinion that none of the C^3s would be able to fulfill all of the requirements (see Annex C for full details) to be registered independently, as a Category 1 institution (cooperative based MFI). To be fully compliant with the legal requirements a C^3 must:

- Submit a registration request dossier to the Central Bank's Registration Committee and stating that the C^3 wishes to be registered as a Category 1 MFI.
- Submit a registration request dossier for the all of the members of the board of director to the Central Bank's Registration Committee;
- Select its external auditors and register the selected auditors with the Central Bank;
- Create an operational losses solidarity fund, into which members must contribute equally. In addition, the C^3 must use a percentage of its net earning as an additional provision to

ensure sufficient liquidity to meet any operating short falls, without risking the member share capital.

- Create an effective system of internal control, including a qualified external auditor and to be available for the audit controls by the Central Bank.
- Join REGUIPRAM, the national MFI practitioners' network and adhering to all of its rules and regulations, within three months of receiving its license;
- Poduce and submit of all required financial reports to Central Bank for each six-month period, as defined in the MFI regulations;
- Create a loan loss provisioning account, in conformity with the MFI regulations, and write off all delinquent loans overdue greater than 360 days.

The registration process and continued compliance is beyond even the best of the C^3s, at this time.

7.5 Option 4 – Liquidate all C3s

The liquation of the entire C^3s network will be discussed in this section. While it is the least desired option, it is possible that none of the other MFIs will be interested in taking over even part of the 77 C^3s. It is also the only option for the non viable C^3s. The objective of the liquidation process is to ensure that each C^3s fulfills all of its financial obligations to its creditors and members. The audit process provides a proper financial picture of each C^3. The pay out process returns resources to the proper owners, with precedence being given to creditors (rent, etc.), then to savers, then to members for their share capital, and finally to the donor.

The steps for liquidation remain valid, whether one or all C^3s are liquidated. They are:

1. Request authorization from the Central Bank to liquidate the C^3s.
2. Request the participation of the Central Bank's MFI supervision unit in the liquidation process.
3. Select an independent audit firm to handle the liquidation.
4. Request approval of the audit firm as liquidator by the Central Bank.
5. Official publication of the intended C^3 liquidation;
6. Hold a general meeting of representatives of all the C^3s to make clear what has happen, why it has happened and how the situation will be resolved. This is a forced liquidation and as such the C^3s do not have an option to continue. This must be clear to everyone.
7. Hold a meeting at each C^3 to discuss the audit and liquation process with the C^3's Board of Directors. It must be very clear that this decision is based on the poor C^3 performance, that there is no other option and that all savings will be returned to the member, unless their outstanding loan balances exceeds their savings. In that case, they will not receive any savings payout, however, the amount of savings will be deducted from the loan balance.
8. Hold an extra-ordinary general meeting to explain the process and answer all questions. At the general meeting the members must approve the decision to liquidate or they cannot be paid out the savings.

9. Once the three meetings have been completed for an individual C^3, it must cease all financial operations, except loan recovery until the audit is completed.
10. The audit teams begin their work, conducting thorough financial audits of each C^3s. The audit team will need to review all debit and credit entries to create an income statement and balance sheet.
11. It is important that the members' savings be paid out as quickly as possible. Although the audit firm will set the date and time, it should not be more than two weeks after each audit is completed. It is in the best interests of all parties that this be done quickly and efficiently. A region should be completed, including payouts, before moving on to another one.
12. It is expected that all of the C^3 will have positive balances and thus the audits will be able to return the paid in share capital to members, as well.
13. Once the audit team has verified that there is sufficient liquidity to repay the savings and share capital, it will evaluate how much of the loan fund principal can be recovered. If there will be any money left over after the repayment of the loan fund principal then that amount will belong to the members. A second extra-ordinary general meeting will have to be held to determine how the excess funds will be distributed or used for another mutually agreed upon activity.

    If the amount left over is insufficient to repay the loan fund principal, the donor will be expected to accept the loss rather than make the members loose their share capital.
14. An audit and pay out report must be prepared for each C^3 and submitted to both USAID and the Central Bank.

This option is likely to be more expensive than for Option 2, given that no assets or liabilities will be transferred to another MFI and that the audit firm selected must meet the approval of the Central Bank officials. It is likely that the daily rate for this type of audit firm may be twice as high as for the type that could be used in Option 2. The team, however, has not conducted any research to validate this assumption. It should be noted that there is approximately $33,000 remaining from the USAID loan funds in a BICIGUI bank account for VITA. This sum can be used to partially offset the cost of liquidation. The principal reimbursements from the loan funds can also be used, however, its dollar value is significantly less today that when it was actually converted.

It is estimated that the total cost of this option will be: $ 250,000 USD

The audit itself must be done in the shortest time possible to prevent losses due to fraud, embezzlement or refusal to repay the outstanding loan balances. The audit teams should complete one region at a time, taking an estimated five days per C^3, including three days for the audit, one day for the payout and one day for travel (two half days). It should be possible to liquidate 77 C^3 in a total of five to six months. If this process is started in early January then it can be completed before ENRMA's end date.

7.6 Option 5 – Local banks facilitate transition

None of the commercial banks contacted by the team were in the least interested in working directly with individual C^3s. The most they could offer is savings and current accounts as for any other client. They would not consider either cash-management or loan portfolio refinancing on an individual C^3 basis; the costs and risks are simply too great.

The banks were, however, interested in eventually refinancing the second tier structures, which have much greater financial solvability and management capacity. One bank, BICIGUI, currently provides operational refinancing to CRG and loan portfolio refinancing for Pride-Finance.

The team does not recommend facilitation with local banks as a viable alternative.

7.7 Option 6 – Mobile banking with local banks

In some countries, commercial banks and/or MFIs offer "mobile banking" services to rural clients, where a vehicle will travel to a designated site on a regular basis and provide basic financial services. The team investigated this option for providing financial services in rural areas with seven commercial banks. Of the seven visited, six offer simple cash pick-up services for large clients. In all cases the service is billed to the clients based on a negotiated fee. BPMG indicated that it would consider waiving the fee if it was necessary to retain or attract an important client.

When asked whether they were considering expanding this service, the bank representatives responded that they have no plans for creating or supporting a mobile banking system in Guinea, not even for Conakry. This option was therefore not retained.

Table 7.1 Commercial Bank Cash in Transit Services in Guinea

Bank	Type of Service	Location	Type of Account	Service Fee
BICIGUI	Pick up only	Conakry	Large commercial clients	Yes
BIG	Pick up only	Conakry	Commercial clients with 100 Million GNF per day in deposits	Yes
BPMG	Pick up only	Conakry	Large commercial clients	Yes but willing to waive fee to retain large clients
EcoBank	Pick up Delivery for IRC	Conakry and other locations	Large commercial clients	None
SGBG	Pick up only	Conakry	Large commercial clients	Yes
UIBG	None			

7.8 Option 7 – USAID walks away

Under this option USAID/Guinea Mission just walks away from the C^3s at the end of the project. While if theory this is an option, in reality it is not feasible. It would:

- be contrary to international MF best practices in respect to donor involvement and commitment;
- violate the spirit, if not the letter of the interim and proposed future MF legislation;
- create unnecessary friction and lower confidence between the GoG and USAID;

further that alternative business loans are more aggresively pursued; staff should be trained in basic environmental awareness, establishing a simple screening procedure, and conducting periodic reviews of environmental performance;

General Recommendations

USAID should:

- Establish a clear strategy for investing in MF programs or MF activities within existing programs, including standards, linkages and targets;
- Take into consideration best practice knowledge about the minimum time required to reach financial sustainability for a given MF model, when requesting and reviewing proposals;
- Ensure that its microfinance activities incorporate routine environmental review and that collateral environmental impacts caused by micro-lending are identified and mitigated;
- Ensure that activity development conforms to 22 CFR 216 and ADS 204.
- Recognize the interconnectedness of the financial systems and the need to expand pro-poor finance thorough a commitment to promoting synergy among donors, local government and partners;
- Ensure that the selection of technical service providers for MF programs or MF activities within programs have a proven track record of successful technical implementation and/or a viable plan for building the capacity of the MFI programs;
- Ensure that all MF programs funded by the Mission have a credible commitment to achieve full financial sustainability within the specified timeframes;
- Ensure that USAID and CGAP standard reporting formats are used and foster donor synergies with regards to reporting requirements such as the system created by USAID's Uganda SPEED program;
- Ensure that funding for MF activities to non specialized organizations requires a partnership with a registered MFI. This partnership would provide the fledgling institutions with an umbrella of protection and access to well-developed and designed management systems;
- Ensure that all MF programs that collect savings register and comply with the Central Bank's MF regulations;
- Require that Africare and OICI register their village banking programs under the Central Bank legislation, that they fulfill best practice reporting standards and that they formalize partnerships with an existing, viable MFI;

Appendix A: List of Documents Consulted

1. Antenne de Lélouma – Rapport Mensuel Août 2004 Sous Volet SFR. ENRMA document.
2. Aperçu sur le PEGRN. ERNMA document.
3. Bulletin d'information du Réseau des Caisses Communautaires de Croissance - C^3 au 30 Septembre 2002. ERNMA document.
4. C-GAP - Developments of Microfinance in West Africa and Trends for the Decade. September 1999.
5. Concept des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document.
6. The constraint and challenges associated with developing sustainable microfinance systems in disadvantaged rural areas in Africa. UNCDF, March 1999.
7. Contrat de Ligne de Crédit entre les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – et le Projet Elargi de Gestion des Ressources Naturelles (PEGRN). ERNMA document.
8. Demande de Subvention ADF pour l'Union C^3 de Lélouma. Document submitted to the African Development Foundation.
9. Donor Brief No. 17, February 2004 C-GAP – How Donors Can Help Build Pro-Poor Financial Systems.
10. Donor Brief N° 15, October 2003 CGAP – Financial services for the rural poor.
11. DSFD/BCEAO – La Microfinance dans l'UMOA en 2002. December 2003.
12. Elaboration d'Une Typologie en Regards de la Distribution du Crédit - ENRMA document. March 2004.
13. ENRMA Quarterly Program Performance Report – April 1 – June 30, 2001. Winrock International.
14. ENRMA Quarterly Program Performance Report – April 1 – June 30, 2004. Winrock International.
15. Evaluation de la Microfinance en Guinée – PNUD Cheick Santigui Camara. December 2000.
16. Formation des Comites de Crédits – Manuel du Formateur. ERNMA document.
17. ILO Social Finance Unit - Microfinance Institution in West Africa – An overview. December 1998.
18. Le Plan d'Institutionnalisation du Réseau des Caisses Communautaire de Croissance - C^3. ENRMA document. July 22, 2003.
19. Les Agents de Vulgarisation Agricole – Apprendre par l'Exemple – ENRMA Document

20. Instruction No. I/2002/125/DGI/DB du 16/01/2002 Portant Réglementation des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD), Central Bank of Guinea.

21. Instruction No. I/2002/126/GI/DB du 16/01/2002 Relative a l'Obligation pour les Systèmes Financiers Décentralisés de Produire des Etats Financiers, Central Bank of Guinea.

22. Instruction No. I/2002/127/DGI/DB du 16/01/2002 Relative à la Comptabilisation et au provisionnement des Créances en Souffrance, Central Bank of Guinea.

23. Instruction No. I/2002/128/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Fonds Patrimoniaux Nets Des Systèmes de Financement Décentralise, Central Bank of Guinea.

24. Instruction No. I/2002/129/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Représentation des Fonds Patrimoniaux Minimum des Systèmes de Financement Décentralises (S.F.D.), Central Bank of Guinea.

25. Instruction No. I/2002/130/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Solvabilité des Systèmes Financiers Décentralisés, Central Bank of Guinea.

26. Instruction No. I/2002/131/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Liquidité des Systèmes Financiers Décentralisés, Central Bank of Guinea.

27. Instruction No. I/2002/132/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Division et a la Concentration des Risques des Systèmes de Financement Décentralisés, Central Bank of Guinea.

28. Instruction No. I/2002/133/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Constitution des Réserves des Systèmes de Financement Décentralisés, Central Bank of Guinea.

29. Instruction No. I/2002/134/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Délais de Transmission des Documents Destines a la Banque Centrale, Central Bank of Guinea.

30. Making microfinance works in rural areas. Presentation at the 2004 Jordan Microcredit Summit. Helene Sow Dahou.

31. Manuel de Cadre Comptable pour le Réseau des Caisses Communautaire de Croissance. ENRMA document.

32. Manuel de Formation des Caissiers des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. October 16, 2000.

33. Manuel de Procédures Comptable et Financière des Caisse Communautaire de Croissance - C^3 – ENRMA document. March 23, 2001 and August 12, 2004.

34. Manuel Programme de Crédit PEGRN. ERNMA document. September 26, 2000.

35. Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring (Draft). AMAP publication. October 2004.

36. Méthodologie de Mise en Place des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. August 20, 2000.

37. Méthodologie de Mise en Place des Caisse Communautaires de Croissance - C^3 - ENRMA document. June 7, 2001.

38. Mid-Term Evaluation – Expanded Natural Resource Management Activity Winrock International.

39. Mission de Consultation sur les Offres de Services pour le Secteur Prive – Avril 2001. Développement Consultant.

40. Module de Formation Numéro 2 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Rôles et Responsabilités du Conseil d'Administration de la C^3 de Base. ERNMA Document. July 3, 2002.

41. Module de Formation Numéro 4 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Statuts et du Règlement Intérieur de la C^3 de Base. ERNMA Document. May 21, 2002.

42. Module de Formation Numéro 5 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance du Manuel des Procédures Comptables de la C^3 de Base. ERNMA Document. May 23, 2002.

43. Module de Formation Numéro 9 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Procédures de Contrôle Interne pour le Comite de Surveillance. ERNMA Document. November 2002.

44. Module de Formation Numéro 15 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – La Sécurité de l'Epargne à la Coopérative d'Epargne et de Crédit. ERNMA Document. June 19, 2002.

45. Plan de Formation sous Volet SFR. ENRMA document. December 26, 2002.

46. Planet Rating – CRG Guinée – Juillet 2003.

47. Politique de Refinancement des C^3. ERNMA document.

48. Procédures de Contrôle des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. August 20, 2000.

49. Program Performance Report for the first 18 months of Project Implementation (Period: October 1, 1999 – March 31, 2001). Intermediate Result Number 3. ERNMA document.

50. Protocole de Partenariat entre la Caisse Communautaire de Croissance - C^3 et le Projet Elargi de Gestion des Ressources Naturelles (PEGRN). ENRMA document.

51. Rapport d'Activités Trimestrielle du Sous Volet des SFR du Volet de Développement des Entreprises (RI-3) du PEGRN. ENRMA document. April 1 to June 30, 2003.

52. Rapport Mensuel d'Activités Mars 2004 Services Financiers Ruraux de Tougué. ENRMA Document. March 2004.

53. Rapport Trimestriel d'Activités – Volet Développement des Entreprises du 1 Juillet au 30 Septembre 2004. ERNMA Document.

54. Règlement Intérieur de Caisse Communautaire de Croissance - C^3. ERNMA document. May 24, 2002.

55. Statuts de la Caisse Communautaire de Croissance - C^3. ERNMA document. May 19, 2002.

56. Une Série de Cas de Succès du Volet de Développement des Entreprises du PEGRN – ENRMA document. May, 8, 2003.

57. USAID Microenterprise Development Policy Guidelines. May 1, 2001.

Appendix B: List of Persons Consulted

CENTRAL BANK OF GUINEA

Banque Centrale de la République de Guinée

Kémo Condé	Director of Microfinance Institutions
Mamadou Aliou Diallo	Inspector - Microfinance

COMMERCIAL BANKS

BICIGUI

Manga Fodé Touré	Deputy Managing Director

Banque Islamique de Guinée

Amadou Condé	Head of Credit and Trading Services

Banque Populaire Maroco Guinéen

Ahmed Houssaini Iraqi	Managing Director

EcoBank Guinée

Agbedanu K. Gadigbe	Deputy Managing Director
Ayao Amoussou-Kpeta	Business Development Manager
Thierno M. Diallo	Institutional Banking

Union International de Banque en Guinée

François Duflot	Administrative Director
Augustine Chang	Head of FINADEV Guinée Project

Société Générale de Banques en Guinée

Chérif Dramé	Client Manager

MICROFINANCE INSTITUTIONS

Crédit Rural de Guinée

Bakary Koulibaly	Managing Director

PRIDE / Finance Guinée

Tidiane Diandia Barry	Managing Director
Mamadi Keita	Deputy Managing Director
Mrs. Maïmouna Baldé	Information Services Manager
Ousmane Sarr Keita	Finance Manager
Mamadi Maki Bah	Internal Control Manager
Ousmane Barry	Operations Manager

Yètè Mali

Kourouma Ibrahima	Managing Director

Michel Belanger	Project Manager and Chief of Party
Abdoulaye Sow	Personnel Manager
Mamadou Yaya Diallo	

OTHER LENDING PROGRAMS

Africare

Mrs. Tadiba Kourouma Baldé	Head of Monitoring and Evaluation
Dr. Mahamed Lamine Kaba	HIV/Aids Coordinator

Opportunities Industrialization Center International

Léon Sakho	Country Representative
Mohammed Lamine Barry	Technical Advisor

Agence pour la Commercialisation Agricole

Mamy Keita	Managing Director

CLUSA

Thomas Cusack	Chief of Party
Lanciné Condé	Head SICR

DONORS

United States Agency for International Development

John Mullenax	Senior Agriculture and Trade Adviser
Ibrahima Camara	Rural Development Specialist
Thomas Crubaugh	Program Office Supervisor
Stephen R. Morin	NRM Team Leader
Victoria Michener	Results Coordinator

ENRMA TECHNICAL ASSISTANCE

Winrock International

Kent M. Elbow	ERNMA Team Leader

Land O'Lakes

Steve Aversa	Technical Advisor

VITA/C^3

Headquarters Staff

Alain Rioux	VITA Representative
Ibrahim Bocoum	Managing Director
Mustapha Ly	Finance Manager
Mrs. Laouratou Barry	Accounting Assistant
Fatoumata Rahilou Diallo	Secretary

Field Staff

Mamadou Saidou Diallo	Regional Representative – Middle Guinea (Labé)
Sâa Robert Malano	Regional Representative - Upper Guinea (Dabola)
Abdoulaye Baldé Billo	Coordinator - Tougué
Mrs. Maïmouna Diallo	Field Agent - Tougué
Ibrahima Baldé	Field Agent – Tougué (Koïn)
Souleymane Barry	Coordinator – Lélouma
Algassimou Diallo	Field Agent – Lélouma
Mamadou Guemma Baldé	Field Agent – Lélouma (Linsan Saran)
Bocar Sow	Coordinator – Kindia (Sougueta)
Mamadou Adama Baldé	Field Agent – Kindia (Sougueta)
Mohamed Lamine Camara	Field Agent – Kindia
Moustapha Bocoum	Coordinator – Faranah
Sékou Tounkara	Field Agent – Faranah
Moundaikeno Amara	Coordinator – Dabola
Dambou Condé	Field Agent – Dabola
Dobo Béauvoïgui	Coordinator – Kouroussa
Bibatou Camara	Field Agent – Kouroussa
Alpha Mamadou Salim Baldé	Field Agent – Kouroussa

Appendix C:
Registration Requirements for Independent C^3s

Under the current interim legislation and in the proposed future MF law, a C^3 must be registered as Category 1 institutions[1]; i.e., a cooperative based MFI. The registration requirement is divided into eight sections. The first three are related to the initial registration process and the other five are related to the additional requirements, which must be fulfilled by each independent C^3. The full details of registration and operational requirements are found in the instructions prepared by the Central Bank of the Republic of Guinea (BCRG)[2]. The following is a summary of the critical elements for the independent registration of a C^3.

1. Registration of the C^3

Five (5) copies of the following documents are submitted to the Registration Committee[3]

- A written request, stating that the C^3 wishes to be registered as a Category 1 MFI;
- A copy of the C^3's registration certificate as a cooperative;
- The minutes of the founding general meeting;
- The C^3's By-laws;
- The list of the C^3's founding members;
- The list of members of the Board of Directors;
- A certificate indicating that members have fully paid up their share capital, with a bank statement to prove the amount; and
- A statement of the expected activities[4] and the area covered by the C^3.

2. Registration of the Board of Directors

In addition to the registration requirement for the C^3 as a MFI, the Central Bank requires that its entire Board of Directors be registered. The required documents are sent to the Central Bank two months before the board members take on their duties. Five copies of the following documents are submitted to the Registration Committee:

---

[1] These are the same requirements as for a second tier body.

[2] These are interim instructions until the MF Law is approved by the National Assembly. The documents are: 1) Instruction No. I/2002/125/DGI/DB du 16/01/2002 Portant Réglementation des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD); 2) Instruction No. I/2002/126/GI/DB du 16/01/2002 Relative a l'Obligation pour les Systèmes Financiers Décentralisés de Produire des Etats Financiers; 3) Annexe No. 1 Définition des Postes de la Situation Patrimoniale; 4) Annexe 2 Etat de Formation du Résultat; 5) Instruction No. I/2002/127/DGI/DB du 16/01/2002 Relative a la Comptabilisation et au provisionnement des Créances en Souffrance; 6) Instruction No. I/2002/128/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Fonds Patrimoniaux Nets Des Systèmes de Financement Décentralises; 7) Instruction No. I/2002/129/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Représentation des Fonds Patrimoniaux Minimum des Systèmes de Financement Décentralises (S.F.D.); 8) Instruction No. I/2002/130/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Solvabilité des Systèmes Financiers Décentralisés; 9) Instruction No. I/2002/131/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Liquidité des Systèmes Financiers Décentralisés; 10) Instruction No. I/2002/132/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Division et a la Concentration des Risques des Systèmes de Financement Décentralisés; 11) Instruction No. I/2002/133/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Constitution des Réserves des Systèmes de Financement Décentralisés; 12) Instruction No. I/2002/134/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Délais de Transmission des Documents Destinés à la Banque Centrale.

[3] Comité des Agréments de la Banque Centrale de la République du Guinée.

[4] Ideally this should be a full business plan or at least projections for the first year of operations.

- A written request to register the board members signed by the board Chairperson;
- A Curriculum Vitae for each board member, including the full name, date and place of birth, nationality, legal residence, education (with copies of all diplomas), and professional experience (with a letter of proof from each employer[5]);
- A nationality certificate; and
- A court certificate[6] proving that the board member has never committed any crimes, delivered with the last three months.

3. Registration of the External Auditors

In addition to the obligation to register the board of directors, the C^3 must also ensure that the external auditors are registered and approved by the Central Bank.

4. Solidarity Fund Requirement

The C^3 must have in place a solidarity fund to ensure against operational losses. Members must pay in equally when joining the C^3. The C^3 should use a percentage of net earning as an additional provision to ensure sufficient liquidity to meet any operating short falls, without risking the member share capital.

5. Supervision Requirements

The C^3 must ensure that it has in place an effective system of internal control, a qualified external auditor and is available for the audit controls by the Central Bank.

6. Requirement to Join the National MFI Network

The C^3 is required to join REGUIPRAM, the National Network of Microfinance Practitioners, within three months of receiving its license.

7. Financial Reports Requirements

The C^3 is required to produce and submit to the Central Bank, in triplicate, a number of financial reports. These reports are due no later than the 25th of the months of July and January. They cover respectively the six month periods from January to June and July to December. The basic report requires a balance sheet, an income statement and a number of annexes, as defined in the Central Banks regulations for MFIs.

8. Loan Loss Provisioning Requirement

The Central Bank has set the following minimum provisioning requirement for MFIs:

1 – 30 days	0%
31 – 60 days	25 %
61 – 90 days	50 %

[5] Attestation de Travail
[6] Extrait de casier judiciaire

91 – 120 days	75 %
121 – 360 days	100 %

Appendix D:
Performance Evaluation Standards - Guidelines

1. General Information

There are no specific guidelines on general recommendations, however, the community should be close to a weekly (or daily) market and have at least 1,500 inhabitants within the geographic area covered by the C^3. The existence of other development projects in the community is a good sign. When another MFI is active in or around the community, a level of collaboration/exchanges is both recommended and necessary, especially with respect to loans and delinquency.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level			
Training Location			
Number of Sessions			
Days			
Contents			

There is no minimum or maximum amount of training required. Formal training should be sufficient to ensure comprehension of the basic principles and followed by close mentoring (training assistance) over the first two years.

Education levels for leaders (board and committees) should reflect the tasks required by each position. For example, a C^3 board secretary must be able to read and write in French. The entire board, as a team, must be able to read, understand and implement all of the by-laws, statutes and any additional policies and procedures. The less the leaders are educated, the longer the training sessions (number of days) have to be, with mentoring and on-site trainings preferable to formal group sessions.

There should be a separate and independent credit committee.

3. Ownership

All of the different socio-economic groups in the community should be represented within the elected leadership, especially women and smallholder farmers. Information on the C^3 must be widely disseminated throughout the community. Membership should reflect the widest outreach possible. Local government representatives should be informed of the C^3's activities but should not play any management role.

Members should be aware of the products offered by the C^3, its policies and procedures, its by-laws and statutes, and the advantages conferred by becoming a member. The by-laws, statutes, and policies and procedures should have been discussed and mutually agreed upon before the C^3 was created. Annual general meetings must be held at least once a year and extraordinary meetings, as required. A significant amount of savings and a high outreach rate are good indicators of community ownership.

4. Governance

Each C^3 management body (board, credit committee and surveillance committee) must function independently. Regular meetings should be held (monthly or more frequently, as required) and written minutes prepared, which include all of the decisions taken. The by-law must be applied, with changes approved by extraordinary general meetings. The board members must be democratically elected, based on their ability to perform the tasks in the job descriptions. They should be motivated and committed, as well as representative of the different community constituent. They must not be selected or designated by the local administrative or traditional authorities.

Tellers must have a good grasp of French (reading, writing and speaking) and be able to learn sufficient accounting principles and practices to correctly complete all of the accounting and administrative documents. The board managers should have a good working knowledge of the C^3's policies and procedures, in order to make strategic decision for the C^3's growth.

Strategic tools, such as a business plan and monthly financial statements (income statement, balance sheet, portfolio reports and client information) must be available and used by the board. The surveillance committee should be able to control all accounting documents and take immediate and appropriate actions when mismanagement occurs.

External support to the C^3 must progressively transfer management skills and functions to the elected leaders and employees. Training support should be transparent and comprehensive. External support should not impose decisions. Instead, it should provide technical and moral assistance to improve the C^3's autonomy.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

- The education level should be good to high.
- It must be independent of the board and capable of taking the board to task if it does not follow policies and procures.
- It should be active and able to control cash and accounting documents.
- It must keep minutes and produce reports.

Field Agents

- Should be consistent in providing instructions on operations.
- Should be supportive to all of the C^3 structures (teller, board, surveillance)
- Should progressively transfer their functions to the C^3 managers and tellers.

6. General Statistics

Date Created					
Days Open for Business					
As of	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership					
Loans					
Total to Date					
Outstanding					
Overdue					
PAR					
Cash on Hand					
Solidarity Fund					
Savings					
Ordinary Savings					
Term Deposits					
Credit Fund					
Share Capital					
Membership Fees					

- Ideally membership should be:
  - ⇒ Should have at least 50 members at the time of the founding general meeting.
  - ⇒ 100 or more for C^3s in existence for 1 year or less.
  - ⇒ 200 or more for C^3s in existence between 1 and 2 years.
  - ⇒ 350 or more for C^3s in existence between 2 and 3 years.
  - ⇒ 500 or more for C^3s in existence between 3 and 4 years.
  - ⇒ > 600 for C^3s in existence more than 4 years.
  - ⇒ Membership of women should be between 40 to 60 percent women.
- Cash on hand should be sufficient to meet expected cash flow demand over a 10 to15 day period. Amounts above this should be held in a financial institution, using a central finance facility approach to lower costs.
- Loans should reflect demand and be set according to the legal limits. There is no magic figure, however, it is the C^3s most productive asset and should be the maximum amount and the least risky possible.
- Total savings should be four to six times the value of external loan funds so that loans are always considered as coming from savings (hot money) and not from an external source.

- Loan funds should support loan growth not substitute for a lack of savings.

Cash Security

- The safe should be locked in a separate room, which has no external outlet or window. If there is a window, it should be covered with burglar bars.
- The safe should be completely sealed in concrete, not just the legs.
- There must be separation of keys and/or combination between the board treasurer[1] and the teller.
- When a teller is changed, the combination of the safe must be changed.
- The teller must never have access to both the key and the combination.

Cash Movements

- Cash count should be done at the beginning and end of each work day.
- All deposits, loan reimbursements and withdrawal are only done on workdays and with the teller. Receipts are completed and signed immediately.
- All accounting documents are completed as specified in the procedures, which the client is at the C^3.

7. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Strong and well trained board and surveillance committee.
- Competent tellers.
- Excellent community involvement.
- Strong savings mobilization.
- Low portfolio at risk rate; i.e., less than 5 percent over 1 day.

Weaknesses

- These should only be issues that can and are being addressed.

Additional Problems

- Should not be any.

[1] This position does not exist. It is the board chairperson who fulfills this role, in addition to their other tasks.

Appendix E: Sample Reporting Formats

A. Income Statement

INCOME STATEMENT – *adjusted for subsidies*			
	For the Period 1 Jan. 200[?] to date	Previous Month	Current Month
FINANCIAL INCOME			
Interest on Loans			
Interest on Investments			
Interest Charged on Savings			
Penalty Fees on Loans			
Other Income			
Total Financial Income			
FINANCIAL COSTS			
Interest On Debt			
Interest Paid on Deposits			
Subsidy Adjustments			
Other Financial Costs			
Foreign Currency Gains/Losses			
Total Financial Costs			
Gross Financial Margin			
Provision for Loan Losses			
Net Financial Margin			
OPERATING COSTS			
Staff Salaries and Benefits			
Administrative Expenses			
Travel Expenses			
Communication Expenses			
Depreciation			
Training and Capacity Building Expenses			
Marketing and Promotion Expenses			
Office Rental			
Office Supplies			
Utilities			
Banking Charges			
Interest Paid on Term Deposits			
Other Expenses			
Total Operating Expenses			
Net Income from Operations			
GRANT INCOME			
Grant to Cover Operational Deficit			
Other Grants to Cover Operational Deficit			
Excess (Deficit) of Income Over Expenses			

B. Balance Sheet

BALANCE SHEET			
	Current Month End	**Previous Month End**	**Previous Year End**
ASSETS			
Current Assets			
Cash and current accounts			
Interest-bearing deposits			
Loans Outstanding Gross			
Less Loan Loss Reserve			
Net Loans Outstanding			
Other Current Assets			
Total Current Assets			
Long-Term Assets			
Long Term Investments			
Fixed Assets (Movable and Immovable)			
Less Accumulated Depreciation			
Net Fixed Assets			
Total Long Term Assets			
TOTAL ASSETS			
LIABILITIES			
Short-Term Borrowing (Commercial)			
Short-Term Borrowing (Concessional Rate)			
Client Savings			
Total Current Liabilities			
Loan Fund			
Long Term Debt (Commercial)			
Long Term Debt (Concessional Rate)			
Restricted or Deferred Revenue			
Total Liabilities			
NET WORTH (EQUITY)			
Loan Fund Capital from other Sources			
Accumulated Capital – Financial Costs			
Accumulated Capital – Donations			
Retained Net Surplus (Deficit) prior years			
Current-year net surplus (Deficit)			
Total Equity			
Total LIABILITIES AND EQUITY			

C. Portfolio Report

Portfolio Report		
Month		
Loan Balances & Repayments		
	This Month End	
Value of loans disbursed this month		
Value of principal payments in arrears at month end		
Principal balance outstanding of loans in arrears at month end		
Principal balance outstanding of loans rescheduled as of month end		
Principal balance outstanding of loans refinanced as of month end		
Principal balance of loans written-off this month		
Cumulative value of principal payments due (including arrears) to date		
Cumulative value of principal paid to date (since start of MFI)		
Cumulative value of principal paid on-time to date		
Value of principal prepaid as of month end		

Loan Loss Provision Table

Days Past Due	No. of Loans	Principal Payments in Arrears US$	Outstanding Principal Balances US$	Portfolio at Risk	Provision Rate	Loan Loss Provision (US $)
Current Loans					0%	
1 – 30 Days Past Due (PD)					0%	
31 – 60 Days PD					25%	
61 – 90 Days PD					50%	
91 – 120 Days PD					75%	
121 – 365 Days PD					100%	
above 365 Days PD					100%	
Total						

Loan Loss Provision Ratio		
Key Indicators		
Arrears Rate	Portfolio at Risk (PAR), >= 1 Day	PAR > = 1 Day, PAR Adjusted for Rescheduling, Refinancing, Write-offs, and Fresh Loan Disbursements

Aged Portfolio At Risk (PAR) and Repayment Rates (RR)

PAR > 30 (Days)	PAR > 60 (D)	PAR > 90 (D)	PAR > 180 (D)	On-Time RR	Cumulative RR

Ageing done as per best practices method and prepayments are subtracted for repayment rates

D. Client Information

CLIENT INFORMATION		
	As of Month End	**As of Previous Month-end**
Client Information (End of Period)		
Number of Active Men Loan Clients		
Number Active Women Loan Clients		
Number of Active Institution Loan Clients		
Total Active Loan Clients		
Loan Portfolio Outstanding		
Number of Loans Disbursed this Month		
Amount of Loans Disbursed this Month		
Number of Loans Disbursed to Date (Cumulative)		
Amount of Loans Disbursed to Date (Cumulative)		
Average Loan Size per Client (at disbursement)		
Average Loan Term (Months) at disbursement		
Number of Savings Clients		
Saving Balances Outstanding		
Average Savings Size		
Total Number of New Members this Month		
Client Activities:	**Nbr of Loans**	**Amount Lent**
Agriculture		
Animal Husbandry		
Production		
Services		
Trade		
Provident		
Total		
Loans by Size (at time of disbursement)	**Nbr of Loans**	**Percentage**
< $100		
$101 – $200		
$201 – $300		
$301 – $500		
$501 – $1000		
> $1000		
Ratios		
% of Female Members		
Operating Costs/Loan Outstanding		
Operating Costs/Loans Disbursed		
Per Client Cost		
Per Loan Cost		
% of Operating Costs covered by Operating Income		
% of Operating Expenses due to NICRA		

Appendix F: C^3 Tougué-centre Findings

1. General information

Tougué is an important urban district center. The community has an important weekly market. The C^3 has been in existence for two years and two months. There is also a CRG branch located in the town. There is no formal collaboration between the two MFIs, even though some clients are members of both MFIs.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	5 high school/primary school level 1 literate in Arabic characters	High school	Head: High school Second: Primary school
Training Location	Tougué	Tougué	Tougué
# Training Sessions	2	1	2
Days Trained	3	2	5
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C3	Roles/Responsibilities	Roles, accounting documents and procedures

The board members and tellers are motivated and capable of understanding complex rules. The teller is able to calculate interest balances and verify that action plan targets are achieved.

3. Ownership

The members are aware of the savings and loan products offered by the C^3. They have a good understanding of cooperative principles and have confidence in the C^3 management. The by-laws are perceived as the guaranty of the C^3's autonomy. The members view the products offered as having a real impact on the community. Community management is an important motivation because the C^3's income remains in the community. It is surprising that the membership level is low given high degree of social ownership. Savings is high at 16,183,669 GNF.

4. Governance

The board is very active and holds frequent meetings. The by-laws and statutes are signed and available at the C^3 office. The rules are understood. The board makes decisions on loans delivery, recovers delinquent loans, and controls the cash. Even though severe measures have been taken against the delinquent borrowers (detained in the local police station) the PAR remains high at 17 percent. While the board has the capacity to understand sophisticated rules and procedures, they have not been given the necessary strategic information to analyze the C^3's activities. The surveillance committee is not functional. The board controls teller operations and does regular cash counts.

Delinquent loan recovery procedures, such as legal procedures and using the police for severely delinquent loans, are applied even though the members view them negatively. VITA/RFS agents make frequent visits but appear to undermine the board's authority by making decisions without informing them.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

The surveillance committee is active. It conducts frequent controls of the teller operations, cash counts, and participates actively in the loans recovery.

Field Agents

The field agents arrive two or three times a month. They assist the tellers, however, there is a significant lack of transfer of decision-making authority power to the C^3 management. The board has the capacity to manage the C^3. The agents' approach remains directive rather than supportive. In fact, the RFS director personally withdrew 6,370,000 GNF from the C^3 without following proper procedure because the PAR rate was too high.

6. General Statistics

Date Created	February 20, 2002				
Days Open for Business	Sundays, Wednesdays and Fridays				
As of Oct. 2, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	147	74	25	246	
Loans					
Total to Date	257	131	6	394	163,770,000
Outstanding					39,440,180
Overdue					6,550,680
PAR					16.61%
Cash on Hand					5,388,975
Solidarity Fund					1,277,700
Savings					
Ordinary Savings					3,067,959

Term Deposits		13,115,710
Credit Fund		9,724,000
Share Capital		2,440,000
Membership Fees		498,000

7. Cash Security

Safe Security

- Security is an issue. The C^3 had been broken into twice (attempted robbery through the roof) but the safe was not opened.
- The safe is held in a separate locked room.
- The chairperson holds the safe key and interior cash drawer key.
- Only the tellers know the safe combination.
- Procedures are followed for opening and closing the safe.

Cash Movements

- Cash is counted each morning for workdays.
- The chairman does not always count the cash at the end of each workday. He often just looks at the journal.
- The surveillance committee conducts cash control once a week randomly after the end of the work day (after 16:30).
- The RFT director removes a large amount of loan funds without signing a withdrawal receipt.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Board members are literate and elected by the members.
- The head teller is competent.
- Accounting documents are completed correctly and in a timely manner.
- There is a random and systematic internal control system, however, the board (and not the surveillance committee) carry out this function.

Weaknesses

- There is no separate credit committee. The entire board implements this function.
- There are no general member meetings.
- The loan reimbursement (single lump sum payment) is not adapted to the cash flows from the client loan activities.

- Clients do not understand loan terms and conditions.

Additional Problems

- The high loan delinquency is most likely due to the lack of monthly payments rather than the unwillingness of the clients to repay on time.

Appendix G: C^3 Kirin Findings

1. General Information

Kirin is a rural district of the Tougué region. The C^3 has been in existence for ten months. There is a CRG branch less than five kilometers away in Kollé, which is also the location of the nearest weekly market. Kirin is an important onion and potato production area.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Arab school Literacy in local language	1 member high school 2 members illiterate	Head: primary school Second: primary school
Training Location	Kirin	n.a.	Tougué
# Training Sessions	1	n.a.	2
Days Trained	3		5
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C^3		Tellers' roles, accounting documents and procedures

The board's members have a limited comprehension of the by-laws and procedures. The surveillance committee only does cash counts since it still has not received any training. The board members' profiles do not allow them to exercise management functions, since all documents are written in French.

3. Ownership

The C^3 is considered a credit provider. There is no incentive to mobilize savings or to increase the membership. Members are not informed of the basics rules, such as delinquent loan fees or the difference between shares and membership fees. The local governmental authorities are aware of the C^3 activities. The C^3's office building belongs to the district president. Outreach is very low although members perceive the C^3's use in the community.

4. Governance

The board is composed by representatives of the district sectors and was not freely elected. The board is not engaged and perceives the C^3 as a credit provider funded by VITA resources. Their understanding of the C^3 rules is limited. No training had been provided to the surveillance committee members thus preventing them from applying the rules. The C^3 activities are limited to the loan disbursements and reimbursements.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
No training had been provided to the members preventing them to applying the by-laws even though there is an educated member on the committee.

Field Agents
Field agents only visit once a month. They make corrections to the accounting documents. They do not provide good formal or informal management and training support. No action has been taken to increase membership.

6. General Statistics

Date Created	February 2004				
Days Open for Business	Wednesdays and Saturdays				
As of Oct. 3, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	33	22	1	56	
Loans					
Total to Date	19	10	0	29	3,600,000
Outstanding	17	10	0	27	3,014,000
Overdue	0	0	0	0	0
PAR					0%
Cash on Hand					99,000
Solidarity Fund					36,000
Savings					
Ordinary Savings	0	0	0	0	0
Term Deposits					0
Credit Fund					2,000,000
Share Capital					509,000
Membership Fees					112,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is in a separate room.
- The chairman holds the safe and interior drawer keys.
- The tellers alone know the combination.
- It appears that the correct procedures are followed to open and close the safe.

Cash Movements

- There is very little cash in the safe. All funds are immediately lent to members.
- The chairman opens the safe with the tellers each work day morning and removes the accounting documents.
- Cash count is only done when funds are deposited (loan repayment or new membership).

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Board meeting minutes exist and are available.
- The board is aware of the loan reimbursement dates (limited number of loans to date).

Weaknesses

- Accounting and administrative documents not well completed.
- Surveillance committee has never been trained.

Additional Problems

- No savings and no understanding that savings are required for loans.

Appendix H: C^3 Petel Findings

1. General Information

Petel is located in the urban regional seat of Lélouma. The C^3 has been in existence for four years and six months. CRG has just opened a branch office in Lélouma.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	4 with university degrees 1 Adult literacy in Arabic characters	Does not exist	Head: junior high Second: Primary school
Training Location	Labé and Lélouma	n.a.	Lélouma
# Training Sessions	2	n.a.	3
Days Trained	6	n.a.	7
Training Contents	C^3 management, budget and by-laws	n.a.	Accounting documents and procedures

3. Ownership

While there was a founding general meeting and election of board members, they are not representative of the community. Thus, the C^3 is perceived as a "civil servants" C^3.

4. Governance

The board has held eight general membership meetings since beginning operations, however, no minutes were available to support this number of general meetings. The by-laws and statutes are signed and available at the C^3 office but the board does not understand the contents well. The board members are well educated and represent the local civil servant membership. Board meeting are held and minutes were available. There is no separate credit committee. The board handles all credit functions. There is no functional surveillance committee. There is an annual action plan for 2004 but no financial statements from previous years. The local authorities are supportive of the C^3, especially when they are asked to assist with delinquent loan recovery.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
There is no surveillance committee.

Field Agents

The field agents conduct six control visits per month. The controls, however, are limited to verification and correction of the accounting documents. There is no significant management or training support provided even though the regional RFS office is located in the same community.

6. General Statistics

Date Created	February 2001				
Days Open for Business	Thursdays and Sundays				
As of Oct. 17, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	265	69	12	346	
Loans					
Total to Date	753	125	4	882	273,501,000
Outstanding					50,972,840
Overdue					3,592,000
PAR					7.05%
Cash on Hand					8,459,375
Solidarity Fund					2,739,350
Savings					
Ordinary Savings					3,231,050
Term Deposits					9,732,415
Credit Fund					10,000,000
Share Capital					3,280,000
Membership Fees					491,000

7. Cash Security

Safe Security

- The chairman keeps the safe and the interior cash drawer keys for the main safe.
- The teller alone knows the combination to the safe.
- The safe is sealed in concrete and in a separate locked room.
- There is a second safe in plain view in the office. It came from a liquidated C^3 (Kenery).
- Only the teller knows the combination and has the keys to this second safe.

Cash Movements

- Cash count is not done on a regular basis because the chairperson is not present.
- Daily cash is kept in the second safe and only transferred when the chairperson is available.
- There is too much cash kept in the safe.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- There is strong demand for loan from the civil servant membership.
- There is almost 13,000,000 GNF in savings.
- It is located in a major administrative and market center.

Weaknesses

- There is no surveillance committee.
- Cash is kept in two safes and is not counted on a regular basis.
- There is too much cash in the safe.

Appendix I: C^3 Linsan Saran Findings

1. General Information

Linsan saran is a rural development community seat, located in the Lélouma region. It has been in existence for three years and ten months.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Teller
Education Level	n.a.	n.a.	n.a.
Training Location	Linsan Saran	n.a.	Linsan Saran
# Training Sessions	1	n.a.	2
Days Trained	3	n.a.	5
Training Contents	Description of the C^3 and roles and responsibilities	n.a.	Accounting and administrative documents, rules and procedures

3. Ownership

The board members were chosen as representatives of the sectors, which make up the C^3 geographic area. They have little understanding of the by-laws and rules and procedures. They kept mentioning that they follow the instructions of their chiefs (i.e., the coordinator and field agents).

4. Governance

A separate credit committee does not exist. Instead, the boards fulfills all of the activities in the loan approval process. Everything seems to revolve around the chairperson except the other board members' responsibilities for recovering delinquent loans. There is no action plan.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
There is no surveillance committee.

Field Agents
Although the VITA/RFS agent resides in the village, he does not provide real management and training support. He substitutes for the board and teller rather than assisting them in management. The accounting documents are not always completed properly even though he served the teller for two months while the head teller was in Labé for medical treatment. He was, and continues to be involved, in the recovery of loans to teachers, when this should be the teller's role.

6. General Statistics

Date Created	December 12, 2000				
Days Open for Business	Tuesdays and Fridays				
As of Oct. 19, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	102	61	8	171	
Loans					
Total to Date	180	84	6	270	49,220,000
Outstanding					10,565,900
Overdue					903,000
PAR					8.55%
Cash on Hand[1]					2,859,150
Solidarity Fund					510,050
Savings					
Ordinary Savings					171,500
Term Deposits					2,553,200
Credit Fund					3,000,000
Share Capital					1,425,000
Membership Fees					366,000

[1] While it was discovered that 40,000 GNF was missing from the safe, the amount according to the calculation was 38,500 GNF. This is because a withdrawal receipt was made out for 31,500 GNF and only 30,000 GNF was actually disbursed. See notes under cash movements for more detail.

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is in a small room behind the main office area. There is no door between the two rooms to seal off the area from the rest of the office.
- The safe is not sealed in concrete, however, the four are sealed into the concrete floor.
- The chairperson keeps the safe key and the interior cash drawer keys for the main safe.
- The teller alone knows the combination to the safe.

Cash Movements

- The agent was involved in loan collections.
- All savings deposits and loan reimbursements are paid directly to the chairperson. He then instructs the teller about the amount to be written on the receipts.
- Cash is only counted if there has been a movement during the workday.
- The teller underwent medical treatment in Labé for two months and was replaced by the VITA/RFS field agent during this period. The safe was not opened during this period. It appears that the chairperson kept the money at his home during the teller's absence.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Strong community support.

Weaknesses

- No second (back up) teller.
- Board and surveillance committee cannot control the teller operations.
- Board follows VITA/RFS instructions even if they will negatively affect the C^3.

Additional Problems

- Verbal instructions were given by the coordinator to take cash from the safe to prepare dinner for the evaluation team. The amount on the withdrawal was 31,500 GNF but it appears that only 30,000 GNF was given because the safe did not have the proper change. The operation was classified as operating costs. The evaluation team immediately reimbursed the sum to the C^3.
- It was discovered that 40,000 GNF was missing from the safe. The agent was identified as the person responsible. He was obliged to sign a note recognizing his responsibility and agreeing to reimburse the sum from his October salary. The information was given to Mr. Bocoum in Labé to ensure compliance.

Appendix J: C^3 Kagné Gandé Findings

1. General Information

Kagné Gand**é** is a district of the Linsan Saran rural development community, located in the Lélouma region. It has 1,502 inhabitants. The C^3 has been in existence for three years and three months. There are no other MFIs in the district.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Adult literacy using Arabic characters	Adult literacy using Arabic characters	Head: 9th grade Second: Adult literacy
Training Location	Linsan Saran	No training	Linsan Saran
# Training Sessions	2		2 sessions
Days Trained	5		7
Training Contents	Roles and responsibilities		Accounting and administrative documents

3. Ownership

Four of the initial nine board members, representing the six areas covered by the C^3s, have quit. The board members do not understand the by-laws nor were they involved in the elaboration of the text.

4. Governance

A separate credit committee does not exist. Instead, the board fulfills all of the functions of the credit committee. According to the chairperson, the C^3 has held four annual and one extraordinary general membership meetings, although no minutes were available to support this statement. The board members indicated that they did not have a formal credit policy and approve loans based on verbal moral guarantees. Loan reimbursements are made to board members, who then give the money to the tellers. The clients do not reimburse directly to the tellers. There is no formal action plan or financial statements at the C^3. Local government officials assist the C^3 in delinquent loan recovery, although the district head was unaware of all of the delinquency problems. He indicated that he would immediately put in place a strategy to recover seriously delinquent loans.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

While the three-member surveillance committee does exist, it is not currently able to do any internal controls except for cash count.

Field Agents

The VITA/RFS agent visits once a week to verify accounting entries and to do cash reconciliations. The agent does not provide specific management and training support.

6. General Statistics

Date Created	December 21, 2000				
Days Open for Business	Tuesdays and Fridays				
As of Oct. 19, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	148	64	15	227	
Loans					
Total to Date	363	128	26	517	62,750,000
Outstanding					16,770,450
Overdue					1,415,000
PAR					8.44%
Cash on Hand					926,550
Solidarity Fund					652,150
Savings					
Ordinary Savings					537,600
Term Deposits					0
Credit Fund					6,000,000
Share Capital					1,640,000
Membership Fees					454,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is held in a separate locked room.
- The safe legs are cemented into the floor.
- The chairperson holds the safe and interior cash drawer keys.
- Only the tellers know the combination for the safe.

Cash Movements

- The cash count is not done on a regular basis each workday morning.
- Loan reimbursements are made to board members and not directly to the tellers.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Local authorities are very supportive of the C^3.

Weaknesses

- Credit management is weak, especially for delinquent loan recovery. There are twenty-three delinquent loans, including one from a member who ran away to Dakar the day after he received his 100,000 GNF loan.
- The loan product's lump sum loan repayment is not adapted to primary loan activity, which is small trade.
- Moral guarantee on loans cannot be used to recover delinquent loans.

Additional Problems

- There are three loans for members who died more than one year ago, which should have been reimbursed out of the solidarity fund. This has not been done because the tellers do not know how to do the accounting operations.

Appendix K: C^3 Kafah – Findings

1. General Information

Kafah is a rural development community seat, located in the Tougué region with 1,056 inhabitants. The community has an important weekly market. The C^3 has been in existence for four years and one month. ENRMA is the only project working in the locality.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	2 members literate in the national language Peul, using Arabic characters.	Adult literacy in the national language Peul	n.a.
Training Location	Tougué (2) and Koïn (1)	Koïn	n.a.
# Training Sessions	3 sessions	1 session	n.a.
Days Trained	2 days/session for a total of 6 days	2 days	n.a.
Training Contents	Description of the C^3 Roles and responsibilities Savings (ordinary & term deposits) Lending – How to approve loans	Rules for the safe keys How to get a loan	n.a.

3. Ownership

The board members were elected as representatives of the five areas making up the rural development community. The board members have little or no understanding of C^3 activities, especially in terms of late loans and penalty interest. They do, however, have a limited understanding about the safe key and how to approve loans. The District President, who has a shop near the C^3 office, knows nothing about the C^3.

4. Governance

A separate credit committee does not exist. Instead, the board of directors fulfills the role of a credit committee, examining and approving or rejecting all of the loan applications. There are no minutes for board meetings, action plans, or savings mobilization strategies in place. The board members are unable to conduct even a minimum amount of supervision of the tellers' accounting operations. When asked about financial statements, net income, by-laws, statutes, or the amount of rent paid for the office building, they replied that that had no idea about any of them.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

The Surveillance Committee members were appointed by the board instead of being elected by the members. Given that the committee members are limited to literacy in Peul they cannot read and understand the documents written in French. They have minimal supervision capacity and no

independent control authority to ensure that the rules and regulations are adhered to by the board and the tellers. According to the members, their activities are limited to collecting delinquent loans based on the list provided by the head teller.

Field Agents
The field agents work with both the board members and the tellers, however, they never work with the Surveillance Committee.

6. General Statistics

Date Created	September 28, 2000				
Days Open for Business	Tuesdays and Fridays				
As of Oct. 19, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership[1]	82	56	14	152	
Loans					
Total to Date	149	117	1	267	29,205,000
Outstanding					6,635,150
Overdue[2]	5	1	1	7	679,000
PAR					10%
Cash on Hand					376,450[3]
Solidarity Fund					322,150
Savings					
Ordinary Savings					17,800
Term Deposits					0
Credit Fund					3,000,000
Share Capital					838,800
Membership Fees					294,000

The share capital value was originally 3,000 GNF before being increased to 10,000 GNF, as instructed by the VITA/C[3] staff. Members are required to pay an additional 7,000 GNF when they receive a loan. Members who do not take out loans are not required to increase the amount of their share. It does not appear that the members actually understand the reason why the value of the share capital was increased.

The figure given in the trial balance for ordinary savings takes into account 69,000 GNF in negative balances for a number of member accounts. The team was unable to verify if these

[1] The membership figures that were available were not correct and therefore have been corrected. The teller does not take into consideration the members who die or drop out. To date, 3 members have died (2 men and 1 woman) and 4 dropped out (3 men and 1 woman). While this occurred a long time ago, it appears that the share capital has not been returned.
[2] Four of the late loans are overdue more than 1 year. The others vary from 24 to 52 days overdue.
[3] The theoretical balance cash balance is 524,450 GNF. While the exact explanation was not clear, there was an entry for 1,500 GNF deposited and 148,000 GNF withdrawn. We did not see any justification for these two entries.

members actually withdrew more savings than was in their accounts or if the head teller embezzled the money. The latter is more likely, given that he has recently been removed as C^3 teller due to 50,000 GNF in missing funds. A complete inspection is necessary to clear up this situation and discover the real level of embezzlement.

The sources of income are membership fees (294,000 GNF), interest paid on loans (3,252,450 GNF) and penalty interest paid on late payments (110,100 GNF). The cumulative amount received is 3,656,550 GNF. No detail was available to show how much was earned in each financial year.

To date, 608,500 GNF in operating expenses have been paid by the C^3 out of its earnings. The primarily expense is payment of the teller salaries. The information available did not allow the team to verify all of the expenses. The C^3 expects to pay at least 10,000 GNF in rent, however, the owner has not agreed to the amount and the C^3 Network Director has told the field agent that the rental cost cannot exceed that amount. It is not clear if anything is being done to resolve this issue, thus no payment has yet been made.

The only fixed asset is the safe, which was furnished by the Project.

7. Cash Security

Safe Security

- The exterior safe and interior cash drawer keys are held by the chairman.
- The combination for the safe is known only by the two tellers, however, it has not been changed since the head teller was fired for stealing money.
- The safe is in a separate, locked room surrounded by concrete (sealed inside).
- The teller and the chairman lock themselves inside the safe room to open the safe.
- A full cash count is not done daily. It is done, at best, once a month.

Cash Movements

- The teller often receives cash after the chairman has left for the day. This money is taken home by the teller until the next working day, when it is put into the safe.
- The trial balance is not prepared on a daily basis. It is often, if not always, done only once a month.
- Cash count numbers on the trial balance sheet are fictitious, since no cash count is done on a daily basis.
- There have been at least three cases of embezzlement, which involved the former head teller and possibly the chairman; i.e., 50,000 GNF in April 2004[4], 100,000 GNF in July 2004[5] and 39,200 GNF in September 2004[6].

[4] The tellers took 200,000 GNF for their quarterly salary instead of 150,000 GNF. The 50,000 GNF difference was removed from the following salary payment.
[5] 64,200 GNF has still not been recovered.
[6] This amount has not been repaid. There is no written acknowledgement by the former head teller. According to the field agent the amount will be covered from the next teller salary payment.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- All of the villages sectors are represented on the board.
- Office located in an important weekly market center

Weaknesses

- Insufficient training for the board members
- Board members have no knowledge of the rules and regulation
- Minutes are not kept for board meetings
- Accounting documents are not completed on a daily basis. They are often done three days later.
- Cash count is rarely if even done.
- Board members are unable to do the least supervision of the tellers' accounting activities. The surveillance committee is not functional
- The board members are not conscientious about the quality of their management

Additional Problems

- There are a number of negative individual savings account balances.
- Embezzlement by the former head teller

Appendix L: C^3 Linsan-centre Findings

1. General Information

Linsan is a rural development community seat on the main road between Kindia and Mamou. It is part of the Kindia region and is located 86 kilometers from the city of Kindia. It is an extremely active commercial center and a major truck stop. There is no other MFI working in the community. The C^3 has been in existence for four years.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Vice chairman: 7th grade Others adult literacy using Arabic characters	1 High school 1 self-taught	1 High school 1 Junior high
Training Location	Linsan	Linsan and Labé	Souguéta and Lisan
# Training Sessions	2	3	2
Days Trained	3	16	12
Training Contents	Credit policies and procedures Creation of a C^3 union	Roles and responsibilities. How to conduct internal controls	Accounting documents and procedures

3. Ownership

The board members were elected and represent the different geographic areas covered by the C^3. There is no savings mobilization policy.

4. Governance

There is no separate credit committee. Instead, the board fulfills all of the functions of the credit committee. Three annual general meetings have been held since the C^3 was created, however, there are no minutes to support the board's statement. Minutes exist for the board meetings and there is special register for correspondence. An action plan has been developed for 2004. The board members do not know and understand the by-laws, although they agreed that the RFS agent did explain some of the articles at the time the C^3 was created. The board closely monitors delinquent loans. There are no financial statements.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

This surveillance committee was found to be the most active and effective surveillance committee among the eighteen C^3 visited by the evaluation team. It has only two members. They conduct cash counts at least twice a month and reconcile the amount to the journal. They question clients on their perception of the C^3 and its services and inform the board of their findings. The surveillance committee is able to collect collateral on delinquent loans, even from the local police chief who had refused to repay his loan.

Field Agents

The VITA/RFS agent visits the C^3 three times a month. He verifies and corrects error is necessary in the accounting documents. He also does a cash count and reconciliation.

6. General Statistics

Date Created	October 25, 2000				
Days Open for Business	Fridays and Sundays				
As of Oct. 23, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	200	94	17	311	
Loans					
Total to Date	400	243	8	651	160,970,000
Outstanding					29,172,000
Overdue					2,355,000
PAR					8.07%
Cash on Hand[1]					n.a.
Solidarity Fund					1,729,700
Savings					
Ordinary Savings					4,574,300
Term Deposits					8,435,000
Credit Fund[2]					10,000,000
Share Capital					2,606,000
Membership Fees					952,000

[1] The chairperson was absent and did not leave the key with the vice-chairperson so a cash count was not possible.
[2] Although the C^3 received a total of 10,000,000 in loan funds, the amount written in the trial balance form is 9,871,000 GNF. There was no explanation found for the difference of 129,000 GNF, however, it occurred sometime before December 28, 2003.

7. Cash Security

Safe Security

- The single room office has a concrete wall to separate the safe area from the rest of the office. While the safe is not visible to clients, it is not locked up in a separate room.
- The safe legs are sealed in concrete, not the entire safe.
- The head teller has the office key.
- The chairperson keeps the safe key and the interior cash drawer keys for the main safe, however, the chairperson normally gives the key to the teller to open the safe (while he is present).
- Only the two tellers know the combination to the safe.

Cash Movements

- The tellers have not completed the Oct. 22, 2004 form because they did not have any blank forms. They are waiting for the agent to bring them some more forms. The evaluation team showed that that they could use ordinary paper to recreate the form.
- No cash count was done because the chairperson was absent and had not left the safe key with the vice-chairperson, as required in the by-laws.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Effective surveillance committee, especially in delinquent loan recovery.
- Board members motivated.
- Competent tellers, who could even prepare financial statements if they were properly trained.
- Permit monthly loan installments being paid in as savings to get around the single balloon payment. The accumulated savings is then used to pay off the loan on the due date.

Weaknesses

- The trial balance form is not always completed on the same day.
- The teller often has access to the safe key.
- Cash count is not done each workday.

Additional Problems

- One female member died with a loan outstanding, which qualifies under the solidarity fund rules but which still has not been written off. The teller is still waiting for permission from VITA/RFS agents and training to record the accounting entries.
- Share capital has not been returned to the families of the three members who have died.

Appendix M: C^3 Wolia Findings

1. General Information

Wolia is a district in the Kolenté rural development community and is located in the Kindia region. It is located approximately 62 kilometers east of the city of Kindia in an important agricultural production area. There are 1,500 inhabitants in the geographic area covered by the C^3. No other MFIs or NGOs operate in the C^3 area. The C^3 has been in existence for three years and nine months.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	All members are illiterate	No members present	Head: 5th grade Second: Absent
Training Location	Wolia and Souguéta	n.a.	Souguéta et Linsan
# Training Sessions	2	n.a.	2
Days Trained	7	n.a.	17
Training Contents	Roles and responsibilities, credit management and reimbursements	n.a.	Accounting documents and procedures

3. Ownership

The board members were selected to represent the different geographic sectors covered by the C^3 and do not represent the entire population. The board was not implicated in the creation of the by-laws and statutes. They were provided by VITA/RFS. There is no credit policy and very little in savings.

4. Governance

There is no separate credit committee. All credit functions are handled by the board. The surveillance committee exists but neither of its two members was available on the day of the evaluation team's visit. The board does not give the impression that it can effectively manage the C^3's operations. According to the members there have been four general membership meeting since the C^3's creation. There are no minutes to support these statements. The board has a 2004 annual action plan but does not have any procedures to evaluate progress. Members interviewed were unaware of the different clauses in the by-laws and statutes.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
None of the surveillance committee members were present during the evaluation team's visit.

Field Agents

The VITA/RFS agents visit the C^3 each Monday to verify the accounting entries and documents. The frequency of his visit is supported by entries in the visitor's register.

6. General Statistics

Date Created	January 23, 2001				
Days Open for Business	Mondays and Fridays				
As of Oct. 18, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	102	118	5	225	
Loans					
Total to Date	229	226	5	460	34,360,000
Outstanding					13,610,000
Overdue					70,000
PAR					0.51%
Cash on Hand[1]					200,000
Solidarity Fund					342,945
Savings					
Ordinary Savings					2,300
Term Deposits					115,000
Credit Fund[2]					9,000,000
Share Capital[3]					1,196,000
Membership Fees					278,000

[1] The cash count is 225 GNF superior to the journal and the trial balance. This difference is due to members rounding up to the next 50 or 100 GNF their solidarity fund payments. Since it is impossible to give back fractions of 100 GNF, which do not have corresponding coins, the agent told the teller to enter the calculated amount into the journal and ignore the real cash count. This implies that cash count details have been false for several months.

[2] While a total of 9,000,000 GNF were received as loan funds, the field agent had the teller enter in a 150,000 GNF subsidy for their salaries as part of the loan.

[3] Initially, share capital was 1,000 GNF. It was later changed to 10,000 GNF based on verbal instructions received from Labé. There are at least 90 members who have not completed the additional 9,000 GNF.

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is in the same room as the office but hidden behind a small wall/divider.
- The office key is held by the teller.
- The safe and interior cash drawer keys are held by the chairman.
- The safe combination is known only to the teller.
- The chairman opens the safe each work morning and removes the documents before counting the cash. This is done with the window open and the office door shut from the inside.
- The safe legs are cemented into the floor.

Cash Movements

- Deposits and loan repayments are made directly to the teller.
- The chairman remains at the C^3 office during the entire work day.
- The end of day cash count is only done on days when there have been cash movements.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Loans for agricultural production have had a large impact on production and income for members.

Weaknesses

- There is only one teller.
- No trial balance is completed if there is no cash movement during a workday.
- Neither the board nor the teller were aware of the interest rate that will have to be paid on the credit funds.

Additional Problems

- At the end of 2002, the share capital value was raised from 1,000 GNF to 10,000 GNF, without adequately explaining to members. As such, there are still at least ninety members who have not completed the 9,000 GNF difference. The only effort made to get members to pay is when they request a loan. At that time, the difference is subtracted from the loan principal before disbursement. If a member does not request a loan the amount will not be recovered.
- No matter what the loan is used for it is considered either as trade or agricultural production. The teller does not know that he can use types other than those two to describe the type of loan.

Appendix N: C^3 Gania Tanéné Saloum Findings

1. General Information

Gania Tanéné Saloum is a district of the Kolenté rural development center and is located in the Kindia region. It is 75 kilometers from the city of Kindia. The C^3 has been in existence for three years. There are no other projects or MFIs in the area covered by the C^3.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	All members are illiterate	No members present during the visit	n.a.
Training Location	Gania Tanéné Saloum and Linsan	n.a.	n.a.
# Training Sessions	3	n.a.	n.a.
Days Trained	7	n.a.	n.a.
Training Contents	Roles and responsibilities, cash and safe management, C^3 management	n.a.	n.a.

3. Ownership

Neither the board members nor the general members interviewed knew about or understood the contents of the by-laws and statutes. The board members were selected from the geographic sectors, which make up the C^3 and not democratically elected. There is no policy for savings mobilization and the board does not know if the C^3 is profitable.

4. Governance

There is no separate credit committee. The board handles all credit functions. The surveillance committee is not functional and none of its members was present during the visit. According to the board members, there have been three annual general meetings, however, there are no minutes to support their claims. The board members are all illiterate, which does not permit them to supervise the tellers and accounting documents.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

None of the surveillance committee members were present during the evaluation team's visit. It is clear that the C^3's committee does not function, as embezzlement was not detected (see additional problems below).

Field Agents

While the register indicates that the field agent does visit the C^3, it is not clear what he does when he is there. He noticed that there were negative savings balances for member but did not inform his supervisor (coordinator). He accepted the teller's explanation that it was a simple error, even though the total in the trial balance was a negative 461,500 GNF, which is impossible. The negative balance began in March 2004 and has continued to increase since then. Nothing has been done to correct the situation.

6. General Statistics

Date Created	October 19, 2001				
Days Open for Business	Wednesdays and Fridays				
As of Oct. 25, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	66	30	4	100	
Loans					
Total to Date	46	27	3	76	4,440,000
Outstanding					n.a.[1]
Overdue					n.a.
PAR					n.a.
Cash on Hand					465,550
Solidarity Fund					90,570
Savings					
Ordinary Savings					439,500[2]
Term Deposits					0
Credit Fund					5,000,000[3]
Share Capital					435,000
Membership Fees					164,000

[1] It was not possible to collect the information on outstanding loans. The information was not available. After discovering\ the teller's embezzlement, the team doubled even the information that was available.
[2] This amount was found by adding up all of the positive savings balance on the account card. The amount listed on the last trial balance was a negative 461,500 GNF.
[3] According to the information provided by the VITA/RFS office in Labé, the amount should have been 5,500,000 GNF, however, the C^3 documentation found shows that the C^3.only received 5,000,000 GNF.

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is in the same room as the office and in plain view of anyone in the same room.
- Only the safe legs are cemented into the floor.
- Only the teller knows the combination for the safe.
- While the chairperson indicated that he kept the safe and cash drawer keys, it is likely that the teller was often given them when the chairperson was not available.

Cash Movements

- Cash is counted only when funds are moved. Even then only the bundles are counted, not the individual notes. The notes are stapled in bundles of ten.
- The trial balance has not been completed since July 13, 2004.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- The loans, especially for agriculture, have had a positive impact on the community.

Weaknesses

- The accounting documents are poorly maintained and generally erroneous.
- In the chairperson's absence, the teller has access to the safe keys.
- Neither the board nor the surveillance committee can or does control the teller operations.

Additional Problems

- The teller admitted that he has embezzled a significant amount of money from the C^3, but was unable and unwilling to admit to the exact amount. It appeared that the difference was almost 800,000 GNF. Given that the trial balance has not been completed since July 13, 2004, it was impossible to continue the evaluation. The team contacted the VITA/RFS agents and requested that a full inspection be conducted. It appears that the teller has still been retained as teller even after the inspection and after admitting (in a signed admission statement) to taking money from the safe.

Appendix O: C^3 Kindia-centre – Findings

1. General Information

The Kindia C^3 office is temporarily housed in a spare office within the Mayor's office complex. The city of Kindia is an urban center and seat of the Kindia region. Kindia is an important rice and fruit producing area. There are many national and international NGOs working in the region, as well as two MFIs (Pride Finance and CRG). There is a functioning BPMG branch office in the city and a BICIGUI branch under construction. The C^3 has been functioning for only 4½ months.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Literate, most have university degrees	High school for 1, other absent	n.a.
Location	Linsan	n.a.	n.a.
Number of Sessions	1 session	None	n.a.
Days	2 days	None	n.a.
Contents	Roles and Responsibilities	None	n.a.

3. Ownership

The founding general meeting was organized and supervised by the city's general secretary with the participation of local institutions. The local government official and ENRMA project requested that board representatives be selected from among the different social institutions active in the city. Thus a representative from each of the following civil society institutions was appointed by the Mayor to the board: NGOs, trade unions, rural construction department, health department, education department, and civil society leadership.

4. Governance

Meeting minutes exist and indicate that meetings take place twice a month. According to the board members, they conduct an internal control of the tellers work at the end of each work day. There is, however, no written proof of this assertion. There is no separate credit committee. Instead, this function is accomplished by the board. Written loan applications are approved after a discussion by all board members. There is very little information in the written applications besides the amount and loan term requested. Board members do, however, have a clear understanding of their functions within the C^3. In addition, the board has developed a yearly action plan and has been monitoring their achievements.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

The surveillance committee does not conduct random control activities. According to the members interviewed, they conduct a control each working day (Monday and Thursday), however, there is no documentation to support this assertion.

Field Agents

The agent visits this C^3 on an irregular basis, even though it is based in the city. The board did not provide any comments about the agent's activities, which might indicate that they do not know exactly what he does, if and when he visits.

6. General Statistics

Date Created	**June 1, 2004**				
Days Open for Business	Mondays and Thursdays				
As of	Male	Female	Institution	Total	Amount in GNF
Membership[1]	77	95	0	172	
Loans					
Total to Date					6,570,000
Outstanding					5,754,850
Overdue					0
PAR					0%
Cash on Hand					10,870,400[2]
Solidarity Fund					59,200
Savings					
Ordinary Savings					350,000
Term Deposits[3]					9,000,000
Credit Fund					5,000,000
Share Capital					1,730,000[4]
Membership Fees					352,000

[1] There have been 6 members who have dropped out. They have been removed for the numbers.
[2] There was a 5,000 GNF surplus in the safe. This is due to one member who overpaid her loan installment by that amount. Unfortunately, the error (difference) has not been corrected even though the money was returned to the member, using a withdrawal receipt. This process occurred because the extra amount was never entered into the journal. The withdrawal makes the amount in the safe the correct amount, however, the journal is no longer correct.
[3] The 9,000,000 GNF term deposit was deposited the day before our evaluation by one member.
[4] The share capital amount includes one drop out member who has not yet received her money back. The other five dropouts have each received their share capital.

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is in a separate, locked room, however, it is not sealed into the concrete because the office location is temporary.
- The office key and the key to the safe room are held by the head teller.
- The safe has two exterior keys. One is held by the chairman and the other by the teller.
- The interior cash drawer key is held by the chairman.
- The teller and the chairman lock themselves inside the safe room to open the safe.

Cash Movements

- The cash count is not done each morning. It is only done at the end of the day, if there has been a cash movement.
- While we did find most of the trial balances completed, no trial balance had been done for the last for four work days. It appears that the teller does not complete the documents on a daily basis.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Very high level of education for the board members
- Board meetings are held regularly and minutes recorded

Weaknesses

- Board members appointed by the Mayor, not elected
- Individual savings are very low. It is based on the minimum amount required to obtain a loan; i.e., 5,000 GNF.

Additional Problems

- The mayor is too strongly implicated the overall management

Appendix P: C^3 Faranah-centre – Findings

1. General Information

Faranah is an urban center, located in the Faranah region. The C^3 has been in existence for 6 months. Crédit Rural Guinée also has a branch office in Faranah. Many C^3 members belong to both MFIs. There is no formal collaboration between the two MFIs.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Chairman: Chemistry professor 4 of the 8 members are illiterate	There is no surveillance committee	Head: High school diploma Second: University Diploma
Training location	Faranah		Faranah
Number of Sessions	1		1
Days	2 days		5 days
Contents	Roles/Responsibilities Description of ENRMA and the C^3		Tellers' Roles Accounting documents and procedures

Both of the tellers and the C^3 chairman have university degrees and have received a total of three or five days of training. Nevertheless, even though the tellers report that they know how and when to use the documents, they are unable to complete, correctly, their record keeping duties, including the loan register and loan cards.

Their inability to maintain records indicates that the initial training provided was insufficient and that follow up support by the field agents is either not available or poorly adapted to their needs. Consequently, it is impossible to evaluate the C^3's income and expenses or to produce a set of annual financial statements.

3. Ownership

Overall, local ownership of the C^3 appears weak. Some information has been transmitted about the future opening of the C^3 using rural radio, messages in the mosque and through the personal efforts of the urban district's president. Messages appear to have only focused on the credit to be allocated by the project, since residents perceive the C^3 only as a credit provider and to date have not deposited any savings. Nonetheless, even this information hasn't been spread widely since some informal entrepreneurs located within 100 meters of the C^3 aren't aware of its activity.

The communal authority plays an important role in choosing the C^3 representatives. An information meeting has been held informing these representatives about the products offered by

the C^3 but some elementary rules are ignored by the members: saving modalities, delinquency fees etc. The contents of the by-laws and other texts appear to have been ignored, particularly with respect to the committees' roles and responsibilities. In addition, the savings and credit policies were not negotiated with the population.

This location has great potential, with trained resources, economic dynamism, and a highly concentrated population. However, local ownership of the system appears weak and it is perceived as a project, rather than a long term local institution.

4. Governance

Overall, the governance structures are not functional.

The board of directors fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee and the surveillance committee hasn't been created. A founding general assembly was held to establish the C^3, however, the participants only had the opportunity to approve these candidates, rather than to nominate others.

The only reports that were available are the board minutes whose format is not clearly defined. There is no record for the credit approval decisions and a formal credit policy does not exist. The signed by-laws document has still not been returned VITA staff. Thus the legal prescriptions are totally ignored by the board.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
No surveillance committee was ever elected, thus the internal control system is largely non-existent.

Field Agents
The field agents are reported to visit this C^3 twice a week for up to two hours during each visit. This frequency is not proven by the records in the visitor's register. From interviews, it appears that they do not hold formal training sessions and instead focus on the corrections of errors in the cash book and loan register. There are no set control procedures and no formal reporting requirements. C^3 staff and members reported that the agents did not work with the members or control the member savings and loan booklets. Finally, it does not appear that the agents verify compliance with the regulatory prescriptions in the by-laws and statutes.

6. General Statistics

Date Created	May 3, 2004				
Days Open for Business	Mondays and Fridays				
As of Oct. 29, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**

Membership	42	57	0	99	
Loans					
Total to Date	19	19	0	38	6,050,000
Outstanding					3,550,000
Overdue	8	5	0	13	1,500,000
PAR					42%
Cash on Hand					2,975,500
Solidarity Fund					60,500
Savings					
Ordinary Savings					0
Term Deposits					0
Credit Fund					5,000,000
Share Capital					990,000
Membership Fees					198,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is located in a separate safe room, and its legs are sealed in cement.
- The office keys and safe combination are held by the main teller.
- The safe keys and interior cash drawers are held by the chairman.
- Both the chairman and the head teller keep close the door before opening the safe and counting all the money inside.
- Every evening's working day, they check the cash before closing the safe and leaving.

Cash Movements

- The 5,000,000 GNF credit fund was personally delivered by the Faranah regional C^3 coordinator in 2004.

- Loans are disbursed to members at the C^3 office, by the chairman and the head teller.
- Borrowers reimburse their loans at the office to the teller who prepares the receipts and keep all the accounting registration forms.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Strong educational skills for the two tellers and the chairman
- Strong micro-enterprise potential
- High population density

Weaknesses

- No savings
- Social ownership is weak.
- Initial training has failed to establish a functional system.
- Board members were appointed and not elected.
- Very low membership, especially for an urban center.
- The delinquency rate is very high.
- There is no surveillance committee.

Additional Problems

- The C^3 is seen as a project and not as a local initiative.

Appendix Q: C^3 Toumania Findings

1. General Information

Toumania is a rural community development seat, located in the Faranah region, with 400 inhabitants. The peanuts production is the main agricultural product in the area covered by the C^3. The C^3 has been in existence for one year and seven months. ENRMA is the only project working in the locality.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance committees	Tellers
Education Level	All members are illiterate	Does not exist	Head teller: Primary school Second: High school
Training Location	Faranah et Dabola		Faranah
# Training Sessions	2		1
Days Trained	3		5
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C3		Tellers' Roles, Accounting documents and procedures

Only two of the six elected board's members are active. These two members are unaware of the C^3's by-laws and basic policies such as the interest rate on loans. The C^3 did nothing during its first year of operations because the credit fund was not provided. The tellers are very dynamic and understand the policies and procedure. Support provided by VITA/RFS agents is weak and does not provide adequate training support.

3. Ownership

The local governmental authorities were implicated in selecting representatives for the board of directors and in organizing the founding general meeting. The community as a whole was not involved nor was it clearly informed about the nature and the value of the C^3. The contents of the by-laws and other texts are ignored, particularly with respect to the committees' roles and responsibilities. The rules are perceived as the VITA/RFS's injunctions and not as critical to the success of the institution. Social ownership of the C^3 is non-existent. The board and members interviewed do not think that they can manage the C^3 without VITA/RFS's support.

4. Governance

The board fulfills the role of the credit committee. There is no separate credit committee. The surveillance committee has never been elected. The C^3 was created in May 2003 but only began its operations in June 2004, when the credit fund was provided. While the board members meet to decide on loan requests, there is no document that supports decisions taken at those meetings. The board has no idea of the actual C^3 income and expenses. The governance structures are not functional and community interest is low. The field agents give directives but are not able to provide information or training to correct the errors. Since the C^3'screation, the tellers have been paid only three times; the last payment was 4,000 GNF for both tellers. They received no explanation about why they had received such a small amount. Lending is the only activity.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee

There is no surveillance committee; it was never elected or appointed.

Field Agents

The field agents visit this C^3 twice a month. The records in the visitor's register do not substantiate the frequency of the visits. During the visit, they correct the errors but do not provide any training. The VITA/RFS agent has written and signed fifty-four false receipts to register operations never executed by the members, because the teller (who never received training) did not collect the solidarity fund fees when loans were disbursed. There is weak support and no appreciation for the agent's attitude regarding work.

6. General Statistics

Date Created	May 26, 2003				
Days Open for Business	Mondays and Fridays				
As of Nov. 2, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	42	21	1	64	
Loans					
Total to Date					4,150,000
Outstanding					4,150,000
Overdue					0
PAR					0%
Cash on Hand					121,000
Solidarity Fund					44,000
Savings					
Ordinary Savings					0
Term Deposits					0
Credit Fund					3,500,000
Share Capital					640,000
Membership Fees					128,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is sealed in concrete in a separate locked room.
- The door to the safe room is left unlocked during the entire workday.
- The chairperson keeps the safe and interior cash drawer keys.
- Only the two tellers know the combination to the safe.

Cash Movements

- The cash count is done each workday morning.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- The second teller is bright and would be capable of managing the C^3 if she received proper training.

Weaknesses

- The chairperson is the second teller' uncle.
- There is no saving nor any plan to mobilize savings.
- There is no annual work plan.
- The current board has only two members who are also the entire credit committee.

Additional Problems

- The cash count and the journal do not balance because of the 34,000 GNF in fictitious receipts completed and signed by the VITA/RFS agent. This has led to a real difference of 4,000 GNF, which cannot be explained.

Appendix R: C^3 Kalela Findings

1. General Information

Kalela is an urban community district of Dabola city and is located in the Dabola region. The C^3 has been in existence for two years and three months.

2. Management capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	4 Primary school/adult literacy 5 are illiterate	1 is illiterate.	Head: Primary school Second: Primary school
Training Location	Dabola	Dabola	Dabola
Training Sessions	2	2	2
Days Trained	6		6
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C^3		Tellers' Roles, Accounting documents and procedures

The basic policies are known by the board's members. Minutes are written but the content is poor. They play their role in recovering delinquent loans. The surveillance committee has only one member, and he is illiterate and can only do the cash count. The tellers' mentioned that using documents in French is difficult given their level of education, but their comprehension of the basic policies and procedures is good.

3. Ownership

The members are aware of basic rules on the services offered by the C^3 but none of the members sampled assisted at the founding general meeting. The local governmental authorities were not implicated in the selection of the board representatives or in the founding general meeting. The board is composed of representatives of the six district sectors. The C^3 is considered a credit provider. There is no incentive to mobilize savings or to increase the membership. Both the members and the board consider that the resources have to be provided by the project. Interest in joining and remaining active in the C^3 is limited.

4. Governance

The board members were chosen by sectors. The secretary takes meeting minutes. The board fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee. The board makes decisions on loans delivery, recovers delinquent loans, and controls the cash. The board is active in loan management but does not play any management role. The by-laws are ignored. The lone surveillance committee member is illiterate. After functioning for two years, the members have never held annual or extraordinary general meetings and have no idea of the C^3 income or expenses. VITA/RFS agents do not make frequent visits to the C^3.

5. Internal Control Systems

Surveillance committee
The single surveillance committee member was designated and not elected. He conducts cash controls but needs to rely on the tellers for written information in the journal and trial balance. He is motivated but unfortunately illiterate.

Field Agents
The field agents visit the C^3 on an irregular basis; however, even this is not proven by the visitors' register. The agent has no formal system for correcting mistakes and errors that are discovered. There are no set control procedures and no formal reporting requirements. The agents do not work directly with the board and the surveillance committee, preferring to work only with the tellers and occasionally with the chairman. They do not verify compliance with respect to the regulatory prescriptions in the by-laws and statutes.

6. General Statistics

Date Created	August 9, 2002				
Days Open for Business	Mondays and Thursdays				
As of Nov. 3, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	82	42	10	134	
Loans					
Total to Date	155	80	2	237	24,600,000
Outstanding					7,801,900
Overdue	3	1	0	4	400,000
PAR					5,13%
Cash on Hand					1,658,650
Solidarity Fund					243,300
Savings					
Ordinary Savings					413,400
Term Deposits					3,160,650
Credit Fund					2,508,800
Share Capital					1,340,000
Membership Fees					268,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is kept in a separate locked room.
- The safe is sealed in concrete.
- The chairman has the safe and interior cash drawer keys.
- The tellers are the only ones who know the combination.

Cash Movements

- The cash count is only done at the end of each workday.
- All cash is counted not just the daily movements.
- Reimbursements and deposits are paid directly to the teller.
- The chairman is present during the entire work day.
- Reimbursements are often received by the board members outside of the work days and hours. They in turn give the money to the tellers on the next work day.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- The C^3 is located in the Dabola commune so it has tremendous market potential.

Weaknesses

- Accounting corrections are made retroactively and often involve fictitious operations, rather than making corrections on the day/date of discovery.
- The tellers do not know how to correctly calculate the penalty interest on delinquent loans.
- The 2 percent interest fee on term deposits is not applied.
- The guarantees pledged on delinquent loans are unable to be collected without approval and assistance of the district head, because the board members were selected by him and not elected.

Additional Problems

- Interest on the credit fund has been capitalized, which is not part of the signed agreement.
- The revised credit funds contracts state a 2 percent flat annual interest rate, rather than the 24 percent that has been charged.

Appendix S: C^3 Nyalen Findings

1. General Information

Nyalen is a rural development district located in the Dabola region. The C^3 has been in existence for one year and two months.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Koranic school	3 members illiterate	Head: High school Second: Koranic school
Training Location	Dabola	Dabola	Dabola
# Training Sessions	2	1	2
Days Trained	3	2	5
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C^3	n.a.	Roles, Accounting documents and procedures

The board members are engaged and motivated. They understand the policies but do not have the training to apply them. Minutes are written in the national language in Arabic script. The board is active in recovering delinquent loans. The surveillance committee plays no role. The board member profiles do not allow them to exercise management functions. The field agents do not assist the board members to understand and fulfill their functions, even informally.

3. Ownership

Members are aware of basics loan policies but information on the savings products is rare. The local governmental authorities were not implicated in the selection of the board members or in the organization of the founding general meeting. The C^3 is considered a credit provider. There is no incentive to mobilize savings or to increase the membership. The demand for loans is substantial. The major effects of the C^3, as cited by the members, are a slight lessoning of their dependence on usurers for credit, the proximity of the services, the use of the local resources in the community, and management by the community. Membership of the C^3 is limited, not diverse, and outreach is low.

4. Governance

The board is composed of representatives from four of the fourteen sectors in the district. The by-laws are signed and available in the C^3 office. They are written in French, which cannot be understood and used by the board members. The board fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee. The board decides on loan disbursement, recovers delinquent loans, and conducts cash counts. The board is active in granting loans but does not play a management role. Certain management policies are well understood, i.e., term length, loans to board members, and the use of net income. Surveillance committee members are illiterate and mentioned that training was insufficient. They understand their roles but cannot exercise them. No annual or extraordinary general meetings have been held. The agents' attitude is not appreciated. They do not provide explanations on the decisions they take. The way the

teller's salary is calculated is not clear nor is it judged fair. They do not agree to the fact that the C^3 has incurred expenses that are not expensed at their level.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
All the surveillance committee's members are illiterate. They are motivated but have no capacity to exercise their roles. The information they have on the C^3 is limited.

Field Agents
The field agents visit this C^3 two to three times a month. The frequency is not proven by the records in the visitors' register. The attitude of the agents is very directive. They do not provide explanations on the decisions applied in the C^3. They do not have a trainer's attitude and do not have open exchanges with the C^3 members and board members.

6. General Statistics

Date Created	September 26, 2003				
Days Open for Business	Mondays and Fridays				
As of Nov. 4, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	42	20	1	61	
Loans					
Total to Date	39	14	0	53	5,910,000
Outstanding					2,210,000
Overdue					0
PAR					0%
Cash on Hand					1,254,000
Solidarity Fund					64,100
Savings					
Ordinary Savings	8	2	0	10	115,000
Term Deposits					100,000
Credit Fund					2,000,000
Share Capital					630,000
Membership Fees					126,000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe is held in a separate locked room.
- The safe and interior cash drawer keys are held by the chairman.
- Only the tellers know the combination.
- The safe is not sealed in concrete, not even the legs, because the office space is temporary.

Cash Movements

- The cash is not counted each work day morning. It is counted only at the end of the day.
- Loan repayments are paid to the board member, who represents their sector. The amount is then taken to the teller on the next work day.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Documents are filed correctly and available for review.
- All loan requests are made in writing (simple letter), either in French or in the national language.

Weaknesses

- Poor completion and understanding of accounting documents.
- Both tellers have loans at the same time, which goes against the by-laws.

Additional Problems

- The interest on the loan fund has been capitalized, which is contrary to the loan fund agreement terms and conditions. This is done by creating withdrawal and deposit receipts.

Appendix T: C^3 Kambaya Findings

1. General Information

Kambaya is a rural development district located in the Dabola region. There is a CRG branch office in Bissikirima, and certain members are clients of both MFIs. The C^3 has been in existence for two years and four months.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Literacy in local languages	No members	Head: high school Second: French teacher
Training Location	Dabola	n.a.	Dabola
# Training Sessions	1	n.a.	2
Days Trained	2		5
Training Contents	Roles/Responsibilities, loan procedures and description of the C^3		Tellers' Roles, Accounting documents and procedures

Board members are not motivated, and their knowledge of the by-laws and statutes is limited. There are no women members on the board. There is no surveillance committee.

3. Ownership

The members consider the C^3 as a credit provider. They don't know the modalities of savings products. The number of members that had accessed loans is limited because certain members have obtained four to five loans. There's no incentive to mobilize savings and to increase the membership. The membership of the C^3 is limited and not diverse. It seems limited to a little group of the populations, as half of the members in our sample were parents of the managers. Community interest in the C^3 is limited and outreach is low.

4. Governance

The board is composed of representatives from four of the eight sectors of the district. Board members were nominated by the district president instead of being elected. The board fulfills the role of credit committee. Decisions are made by the board's chairman. Board meetings are rare and happen to approve loans. No loan request has ever been refused. There are no written loan requests. The teller and the board chairman are related, which makes it difficult for the teller to refuse certain of the chairman's decisions. There is no surveillance committee. The governance structure is not functional. No annual or extraordinary general meetings have been held. This is the most disorganized C^3 visited.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
There is no surveillance committee. It was never elected or appointed.

Field Agents

The frequency of the field agents visits is not supported by the visitor register records. The agents' approach is very directive. They do not provide explanations on the decisions applied on the C^3. They lack a trainer's attitude and approach. They do not have exchanges with the board and general. While they correct errors in the accounting documents, they do not train the tellers so that mistakes will not be repeated. They have not provided information on how the tellers' indemnity is calculated.

6. General Statistics

Date Created	June 28, 2002				
Days Open for Business	Tuesdays and Fridays				
As of Nov. 5, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	40	42	1	83	
Loans					
Total to Date	54	58	0	112	16,870,000
Outstanding					6,518,000
Overdue	3	1	0	4	490,000
PAR					7,52%
Cash on Hand					1,814,000
Solidarity Fund					182,200
Savings					
Ordinary Savings	27	29	1	57	323,000
Term Deposits					1,047,850
Credit Fund					4,748,800
Share Capital					830,000
Membership Fees					166,000

7. Cash Security

Safe Security

- The office key is kept by the vice-chairman.
- The safe is sealed in concrete in a separate, locked room.
- The safe and interior cash drawer keys are held by the chairman.
- The safe combination is known only by the tellers.
- The safe keys are sometimes given directly to the tellers, who open the safe without supervision.

Cash Movements

- Cash count is not done on a regular basis. Only the amount deposited is counted at the end of the work day.
- Loan reimbursements are made outside of the normal operating hours and days to the chairman and the tellers. Receipts are completed the next working day. The money is not held in the safe until the receipt is completed.

8. Strengths, Weaknesses, and Problems

Strengths

- Members appreciate the access to loan funds.

Weaknesses

- Trial balance is not done on the same day.
- Member books are kept by the teller and chairman at the office instead of by the members.
- Fourteen loan demands are not signed by the members in the loan register.
- No loan requests have even been rejected.

Additional Problems

- The head teller and the chairman appeared to hide from the evaluation team in the mosque.
- The credit fund interest has been capitalized, which is in contradiction to the agreement terms and conditions.
- One member died more than one year ago, before the loan term was reached; however, the loan has still not been written off by using the solidarity fund. The VITA/RFS agents still have not responded to the request with instructions and permission.

Appendix U: C^3 Lorombo – Findings

1. General Information

Lorombo is a rural central seat, located in the Kouroussa region with 5,272 inhabitants. The C^3 has been in existence since 20 months. There are other projects working in this dynamic locality. The nearest MFI is located 95 kilometers away in Bissikirima. This is the best C^3 visited by the team.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	Chairwoman: Illiterate 4 of 7 members illiterate.	The surveillance committee members were absent	Head: Primary school and professional experience Second: 9th grade and professional experience
Training location	Kouroussa		Kouroussa
Number of Sessions	1		1
Days	3 days		3 days
Contents	Roles/Responsibilities Description of the PERGN and the C3		Tellers' Roles, Accounting documents and procedures

The chairperson benefited from an exchange visit to two other C^3s, Kindia and Linsan. While the tellers' formal education is low, their extensive practical experiences have more than made up for this deficiency. The tellers are not always able to correctly complete the accounting documents, although they do know when and how to use them. This seems to be because they have only received three days of training. The surveillance committee seems to be doing a good job, which is supported by a low loan delinquency rate and by the measures they have taken against delinquent members.

3. Ownership

The information about the opening of the C^3 has not been spread widely. The managers of the C3s have given the information and not all the community is represented. The outreach rate is very low at 6%. Only the populations of the nearest two sectors are members. Efforts have been done to increase memberships and saving mobilization.

Information has been procured about the products offered by the C^3s but elementary rules are still ignored by the members: saving modalities, delinquency fees. The contents of the by-laws and other texts are ignored, particularly with respect to the committees' roles and responsibilities. The savings and credit policies were not negotiated with the population.

There are great potentialities in the locality: trained resources, economic dynamism, high population density, a strong will to develop the locality and an important level of savings mobilization. Social appropriation is strong. The C^3s is perceived as a community enterprise.

4. Governance

The Board fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee. The surveillance committee has been elected but wasn't present for the interviews. At the founding general meeting board and committee candidates s' representatives have presented their candidature and have been elected. Some candidates have been rejected because of their link to former elected candidates. Two out of six geographic sectors are represented on the board. The board held a monthly meeting at the beginning but stop during the cultural period. Monthly meetings were restarted in August 2004.

The annual general assembly has not been held, perhaps because no training has been delivered about the organization of this assembly. No information has been procured on the net income of the C^3 and on the real charges of the institutions.

The members of the board are very engaged and take initiatives to develop the C^3. The remittances from emigrants are saved at the C^3 and represent the main resource of the C3. The board's president has not received a loan and all the other board members have reimbursed the ones they have received. The only reports available are the board minutes and the credit register. A formal written credit policy does not exist. The by-law texts have not been delivered by the project and the legal prescriptions have not been explained to the board.

Overall, the board director is very engaged and functions in a transparent manner trying to follow the rules they know. The weakness of the governance system is due to more to systematic problems with the implementation of the C^3, including a lack of information and training.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
None of the members of the surveillance committee were present and thus could not be interviewed. It was noted that three members have been elected.

Field Agents

The field agents are said to visit this C^3 twice a month. They do not hold formal training sessions. They focus on correcting errors in the accounts documents, although some of their corrections are worse than the errors.

The regional delegate has visited only twice since the opening of the C^3. They have not held formal training sessions and focus on the corrections of errors in the books even if the tellers express the need for additional training and that the level of operations requires more control and supervision. The agents appear not to work with the members or control the member books. They do not practice any strategic planning with the managers of the C3 even if these ones have the capacity to do such an exercise. They do not verify compliance with the regulatory prescriptions in the by-laws and statutes.

6. General Statistics

Date Created	March 20, 2003				
Days Open for Business	Sundays and Fridays				
As of Nov. 5, 2004	**Male**	**Female**	**Institutions**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	67	61	15	143	
Loans					
Total to Date	74	84	7	165	24 040 000
Outstanding					14 200 000
Overdue					100 000[i]
PAR					0.70%
Cash on Hand					6 147 150
Solidarity Fund					240 400
Savings					
Ordinary Savings					5 558 000
Term Deposits					9 030 000
Credit Fund					2 268 800
Share Capital					1 430 000
Membership Fees					284 000

7. Cash Security

Safe Security

- The safe legs are sealed in the concrete.

Appendix V: C^3 Kouroussa-centre Findings

1. General Information

Kouroussa is an active urban center and the administrative seat of the Kouroussa region. The C^3 has been in existence for seven months and is temporarily located at the board president's residence. There is a CRG branch in Kouroussa.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	4 completed high school 3 are illiterate	2 with university degree 1 6th grade in Mandingue	Head: Primary school Second: High school
Training Location	Faranah and Dabola	Kouroussa	Dabola
# Training Sessions	2	1	1
Days Trained	7	3	5
Training Contents	Roles/Responsibilities Description of the C^3	Roles and control procedures	Roles, Accounting documents and procedures

The board is very active. The surveillance committee conducts regular control. Overall board members' education level is good. Irregularities in the loan approval process and cash have occurred; however, the field agents did not notice them.

3.Ownership

The local government authorities were (incorrectly) implicated in the selection of the board representatives and in the organization of the founding general meeting. The community as a whole was not implicated nor was it clearly informed about the nature and the value of the C^3. The by-laws and statutes are ignored, particularly with respect to the committees' roles and responsibilities. The rules are perceived as VITA/RFS's injunctions. Certain board members do not know the loan interest rate. Social ownership of this C^3 is nonexistent. The board and the members don't think that they can manage the C^3 without VITA/RFS support.

C^3 information has been spread throughout the community, and the information is understood by the population. There is a great interest for the C^3 and enormous economic potential in the locality. The conditions for a social ownership are present: educated managers and motivated members. No emphasis had been put on savings, which explains the poor savings results obtained to date. The C^3's relocation to a proper site would increase outreach.

4. Governance

The information on the general assembly was widely publicized using the local radio station. The board members were elected by the general assembly because they were motivated to participate. The board fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee. The board has a good understanding of the policies and procedures. The surveillance committee is active and conducts controls of the teller's activities and cash count; however, there are no minutes of the controls. On one occasion, a teller embezzled money, without the surveillance committee detecting it. The board has established a good working relationship with the local authorities. It

shares information on loans with the CRG branch in Kouroussa. The tellers have the capacity to manage the accounts, but they complain about the limited training, the number of documents, corrections made by the VITA/RFS agents, and contradictory rules imposed by different agents for the same operations. There is no strategic plan or previsions.

5. Internal Control Systems

Surveillance Committee
The members of the surveillance committee are very motivated and have a good comprehension of their roles and responsibilities. They conduct controls of the accounting documents, members' books, and cash. They found errors in some members' books, and requested the teller to make corrections. From their point of view, the training was too short, and they need a simple document to better implement the controls.

Field Agents
The field agents visit this C^3 once a week. They only control the teller documents. They often provide contradictory indications for the same operations. No information is provided on the C^3 expenses. The agents do not work with the board or surveillance committee.

Appendix W: C^3 Baro-centre – Findings

1. General Information

Baro is a rural development community seat, located in the Kouroussa region with 4,070 inhabitants. The C^3 has been in existence for one year and six months. ENRMA is the only project working in the locality. The nearest MFI is located 48 kilometers away in Kouroussa.

2. Management Capacity

Indicator	Board of Directors	Surveillance Committee	Tellers
Education Level	National language using Arabic characters for the chairman, none for the other members	No information available	Head: High school diploma Second: Teaching Diploma
Training Location	Kouroussa	N.A.	Kouroussa
Number of Sessions	2 Sessions	No training	1 Session
Days	2 days per session for a total of 4 days		3 days
Contents	Roles/Responsibilities Description of the C^3		Tellers' Roles, Accounting Documents and Procedures

While the board members have received a total of four days of training, most of them are still unaware of their roles and responsibilities. They are unable to complete, correctly, their record keeping documents. In addition record keeping procedures are not written nor is there a practical guide to assist them. The two tellers still make many mistakes even though their level of education is quite high. These problems indicate that the training given was insufficient and that follow up support by the field agents is either not available or poorly adapted to their needs. Consequently, it is impossible to evaluate the C^3's income and expenses in order to produce a set of annual financial statements.

3. Ownership

The local governmental authorities were, unfortunately, too directly involved in the selection of the representatives for the board of directors and in the organization of the founding general meeting. The community as a whole was not implicated nor was it clearly informed about the nature and the value of the C^3. The contents of the by-laws and other texts are ignored, particularly with respect to the committees' roles and responsibilities. The rules are perceived as the Project's injunctions, since changes are always verbal. The savings and credit policies were not negotiated with the population. Even now, certain board members do not know the interest rate charged on loans. Social ownership of this C^3 is inexistent.

4. Governance

The board of director fulfills the role of credit committee. There is no separate credit committee. The surveillance committee is not functional, although three people were designated at the beginning of the C^3. They have never held a single meeting. The Board has yet to hold an annual or extraordinary general meeting.

Four out of seven geographic sectors are represented on the board, however, most members of the board are illiterate and consequently unable to control the quality of the tellers' work. Board meetings are irregular and have not occurred since June 10, 2004. The only reports available are the board minutes whose format is not clearly defined. There is no action plan and the board has no idea of the real expenses and income of the C^3. The only real managers in the C^3 are the chairman and the two tellers. Loans can be approved and disbursed immediately, based on a simple verbal instruction by chairman.

The local authorities appear to have a dominant influence over the board members and their activities. Overall, the governance structures are not functional.

5. Internal Control Systems

Surveillance committee
The members of the surveillance committee were designated but have never have assumed functions, due to an internal conflict with the board of directors.

Field Agents
The teller and the chairman asserted that the field agents visited this C^3 once a week. This frequency is found not accurate based on the records in the visitor's register. The agents do not have a formalized system to correct mistakes and errors, when they are discovered. There are no set control procedures and no formal reporting requirements. The agents do not work directly with the board and the surveillance committee. Instead, they prefer to work only with the tellers and occasionally the chairman. They do not verify compliance with the regulatory prescriptions in the by-laws and statutes.

6. General Statistics

Date Created	April 10, 2003					
Days Open for Business	Thursdays and Sundays					
As of Oct. 31, 2004	**Male**	**Female**	**Institution**	**Unknown**	**Total**	**Amount in GNF**
Membership	50	40	9	0	99	
Loans						
Total to Date	39	36	4	0	79	11,158,000
Outstanding	13	12	1	2	28	4,815,000
Overdue	11	11	0	0	22	3,100,000
PAR						64%
Cash on Hand						902,950
Solidarity Fund						115,080[1]
Savings						
Ordinary Savings	13	16	2		31	345,000
Term Deposits						408,000
Credit Fund						3,000,000[2]
Share Capital						990,000
Membership Fees						198,000

[1] This amount is not correct since there are no 30 GNF coins in circulation. The original receipt showed a payment of 400 GNF, however, to balance the books on July 10, 2003, an imaginary withdrawal of 30 GNF was made from the solidarity fund and posted to the "other" category on the trial balance form.

[2] The credit fund amount in the trial balance does not agree with the latest credit fund renewal agreements. The latest documents include the compounded interest since the beginning of the funds. This interest charged on the amount is 763 200 GNF, which would give a theoretic balance of 3,763,200 GNF.

The only sources of income are membership fees and interest paid on loans. The amount received for membership fee is clear, however, since the amount given in the trial balance for loan interest (661 900 GNF) is the net amount accumulated since the opening of the C3. This amount included the interest paid out on term deposits. Without completely recreating the accounting system, it is impossible to give the exact amount of loan interest earned to date.

To date, no operating expenses have been paid by the C^3 out of its earning, except for interest on term deposits. Other expenses, such as the tellers' salaries, have been subsidized by the Project. In fact, the two tellers have only received three quarterly payments for a total of 196,450 GNF, out of a possible number of six payments and a maximum of 900,000 GNF.

The only fixed asset is the safe, which was furnished by the Project. The building belongs to the District President. The members have gathered together sand, gravel and other local materials for the construction of their own building. They have been waiting since July 2004 for the Project to send the additional construction materials, which were promised to them.

7. Cash Security

Safe Security

- The office, the exterior safe and interior cash drawer keys are held by the C^3 chairman.
- The combination for the safe is known only by the two tellers.
- All cash is kept locked inside the interior cash drawers at night.
- The safe is surrounded by concrete (sealed inside) but visible to all who enter the office, both from the door and the outside window.
- The C^3 chairman left the office with the key in the safe and the combination in place, with only evaluation team and the head teller present. The teller needed to be reminded that the key must be removed and combination dial moved to lock the safe, when the chairman is not working in the office with the tellers.

Cash Movements

- The 3,000,000 GNF credit fund was personally delivered by the Kouroussa regional C^3 Coordinator in 2003, without a receipt.[3]
- Loans are disbursed to members at the C^3 office, with the chairman and/or other board members present.
- Borrowers reimburse their loans directly to the board members, who represent their village sectors, or to the chairman. The board members then give the money to the chairman, who in turn gives it to the tellers to prepare the receipts. Funds are often received outside of the normal days and hours of operation. It is not clear where the money is kept until it is turned over to the teller and put into the safe.
- The cash count was 24,950 GNF less than the theoretical balance. Apparently, the teller gave out too much money for one group loan and only realized it much later. This situation has existed for over six months. He has requested that the group members repay the extra amount with their loan payments, which have not yet occurred.

[3] In fact, the C^3 regional coordinator decided to create a receipt over one year later, on October 31, 2004. He completed receipt # 039584 with the date October 9, 2003, to imply that this was the original receipt for the money. Unfortunately, the previous receipt date in the booklet is dated October 28, 2004 and the receipt that follows is dated October 31, 2004. When questioned, the teller admitted that it was on the 31st that the receipt was actually established.

- The C^3 Regional Coordinator indicated that 173,450 GNF had gone missing during the first few months of operation. The money was subsequently repaid by the tellers and the board members, however, there is no trace of this in the accounting records. It is only mentioned in the visitors register. When asked, the teller and the chairman agreed that the money had gone missing and had been replaced but they were unwilling to provide more information.

8. Strengths, Weaknesses and Problems

Strengths

- Credit and savings services are available locally (close to the members).
- Good formal education level for the two tellers.
- There is a real need for micro-enterprise investment in the community, especially agricultural related production activities.

Weaknesses

- Too much intervention by the local government authorities.
- Very low membership numbers and growth.
- Almost no savings.
- Board members have little or no understanding of their roles and responsibilities.
- The portfolio at risk is very high at 64% and no one seems concerned.
- No efforts are made to recover late loans.
- There is no independent credit committee.
- Rules and procedures are not known, understood or followed
- There is no annual work plan.
- No local ownership of the C^3.
- Inadequate or inexistent internal control systems.

Additional Problems

- The payment of the tellers' salary is inconsistent, insufficient and not transparent.
- The board members receive no monetary incentives, although they are required to remain present during all work days.

microREPORT

Évaluation des Activités Microfinance du Projet ENRMA en Guinée

Thomas Shaw
Hélène Sow
Abdoulaye Kounta
Arsène Koïvogui

Decembre 2004

Accelerated Microenterprise Advancement Project

[Blank Page]

Le Projet d'Avancement Accéléré des Micro Entreprises (AMAP) est un mécanisme de Contrat de quatre ans que l'USAID/ Washington et ses missions utilisent pour acquérir les Services Techniques en vue de la conception, de la mise en œuvre, ou de l'évaluation de développement des Micro Entreprises, ce qui est un important outil pour la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

Pour plus d'information sur l'AMAP et ses publications, veuillez consulter le Site Internet www.microLINKS.org.

Contrat numéro : GEG-I-803-02-00013-00
Ordre de Mission : 803
Entreprise : Chemonics International Inc. Auprès de Chemonics AMAP Consortium, membre du Comité International Américain pour les Réfugiés.

Contents

1 Introduction 1

1.1 Logique d'Evaluation et Objectifs 1
1.2 Méthodologie 1
1.3 Organisation 3

2 Les Meilleures Pratiques des Micro finances en Afrique de l'Ouest.....5

2.1 Historique des Micro finances 5
2.2 Les Meilleures Pratiques.....6
2.2.1 Les Meilleures Pratiques de C-GAP 6
2.3. Lignes Directrices 7
2.3.1 Banque Centrale de la République de Guinée 7
2.3.2 Normes de Comptabilité Nationale (OHADA).....8
2.3.3 La Règlementation des Micro finances de l'USAID 8

3 Les Environnements Micro finance 11
3.1 La Politique Micro finance du Gouvernement Guinéen 11
3.2 La Politique de la Banque Centrale 11
3.2.1 Banque et Finance en Guinée 11
3.2.2 Règlementations.....11
3.3 Historique des Micro finances en Guinée.....11
3.4 Les Institutions des Micro finances en Guinée 12
3.4.1 Crédit Rural de Guinée 12
3.4.2 Pride Finance 13
3.4.3 Yètè Mali 14
3.4.4 Autres Systèmes de Credits 14
3.4 5 Liquidation de CM de Guinée.....17
3.5 Les Structures de Support pour la Microfinance 18
3.5.1 REGUIPRAM – Reseau Microfinance en Guinée.....18
3.5.2 Donateurs 18
3.6 Sources Alternatives de Crédit.....18

4 Structures Institutionnelles.....20

4.1 ENRMA 20
4.2 Sous-secteur de Petites et Micro entreprise 21
4.3 VITA Division Services Financiers Ruraux (RFS) 21
4.3.1 Fonctions RFS.....21
4.3.2 Gestion des Ressources Humaines.....23
4.3.3 L'Assistance Technique.....24
4.3.4 Lien avec les autres Partenaires 25

4.4 Fond de Crédit Pilote 25

5 Analyse du Système C^3 26

5.1 Vision et Mission 26
5.2 Gouvernance 26
5.3 Programme de Formation 27
5.4 Auto Appropriation et Gestion.....28
5.5 Gestion des Fonds 29
5.6 Révision Financière 30
5.6.1 Système de Comptabilités.....30
5.6.2 Control du Système.....30
5.7 Services, Clientèle, et Marché 31
5.8 Performance Environnementale.....34

6 Performance Financière et Projections 35

6.1 Rapports Financiers Actuels 35
6.2 Ratio des Performances 37
6.3 Projections.....38

7 Recommandations et Options 39

7.1 Critères d'Evaluation 39
7.2 Option 1 – Support Continue du système C3 39
7.3 Option 2 – Transférer les C3 vers/dans les autres institutions.....40
7.4 Option 3 – Les C3 deviennent immediatement autosuffisants 43
7.5 Option 4 – Liquider tous les C3.....44
7.6 Option 5 – Les Banques Locales facilitent la transition 46
7.7 Option 6 – Banque Mobile avec les Banques locales.....46
7.8 Option 7 – L'USAID se retire.....47
7.9 Recommandations de Stratégie Générale pour l'USAID 48

Appendice A Liste des Documents Consultés A-1
Appendice B Liste de Personnes Consultées.....B-1
Appendice C Règles d'Enregistrement Requises pour les C^3 Indépendants.....C-1
Appendice D Evaluation des Performances de Guides Standard..... D-1
Appendice E Echantillon de Format de Rapport E-1
Appendice F C^3 Tougué-centre – Conclusions F-1
Appendice G C^3 Kirin – Conclusions G-1
Appendice H C^3 Petel – Conclusions..... H-1
Appendice I C^3 Linsan Saran – Conclusions.....I-1
Appendice J C^3 Kagna Gandé - Conclusions J-1
Appendice K C^3 Kafah – Conclusions..... K-1
Appendice L C^3 Lisan-centre – Conclusions.....L-1

Appendice M C^3 Wolia – Conclusions M-1
Appendice N C^3 Gania Tanéné Saloum – Conclusions N-1
Appendice O C^3 Kindia-centre – Conclusions O-1
Appendice P C^3 Faranah-centre – Conclusions P-1
Appendice Q C^3 Toumania – Conclusions Q-1
Appendice R C^3 Kalela – Conclusions R-1
Appendice S C^3 Nyalen – Conclusions S-1
Appendice T C^3 Kambaya – Conclusions T-1
Appendice U C^3 Lorombo – Conclusions U-1
Appendice V C^3 Kouroussa-centre – Conclusions V-1
Appendice W C^3 Baro-centre – Conclusions W-1

Abbreviations

ACA	Agence de la Commercialisation Agricole (anciennement connue sous le nom de FICA)
AFD	Agence Française de Développement
AMREF	Agence de Mobilisation des Ressources Financières
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BIG	Banque Islamique de Guinée
BPMG	Banque Populaire Maroco Guinéenne
CA	Conseil d'Administration
C3	Caisse Communautaire de Croissance (Associations Villageoises d'Epargne et de Prêt)
CLUSA	Ligue de Coopératives des Etats-Unis D'Amérique
CMG	Crédit Mutuel de Guinée
CRD	Communauté Rurale de Développement
CRG	Crédit Rural de Guinée
CU	Commune Urbaine
ENRMA	Activité de Gestion Elargie de Ressources Naturelles
FFH	Libérer de la Faim (Freedom From Hunger)
FtF	Agriculteur à Agriculteur (Farmer to Farmer)
GNF	Francs Guinéens
GG	Gouvernement Guinéen
IMF	Institution de Micro Finance

MF	Micro Finance
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OICI	Centre International des Possibilités d'Industrialisation (Opportunities Industrialization Center International)
PAR	Portefeuille A Risque
PCF	Caisse de Crédit Pilote (Pilot Credit Fund)
PRIDE	Pride Finance De Guinée
SGBG	Société Générale de Banque en Guinée
SICR	Service D'intermédiation de Crédit Rural
UIBG	Union Internationale de Banques en Guinée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine
USAID	Agence des Etats –Unis pour le Développement International
VITA	Volontaires pour l'Assistance Technique (Volunteers in Technical Assitance)

Sommaire Exécutif

La promotion de la Micro-entreprise et du financement rural sont des composantes de la stratégie du développement des ressources naturelles de l'USAID/Guinée parce qu'elles offrent des formes alternatives d'emploi et de génération de revenus, incluant le financement de pratiques d'agriculture plus intensive qui ne pourrait pas être financés par les mécanismes de crédits villageois traditionnels. Depuis 1999, USAID/Guinée a apporté son concours à un mécanisme de financement rural par le développement d'épargne au niveau du village et d'association de prêts, connu sous le nom de C3, dans l'activité élargie de gestion des ressources naturelles (ENRMA). Des échecs dans le passé d'institutions similaires une fois l'assistance des donateurs et la supervision terminées, ont amené la mission à conduire une évaluation des activités de C3 sous le AMAP IQC. Les objectifs complets de cette évaluation étaient pour :

- Examiner et développer des options viables pour l'avenir des activités des C3, évaluer le statut actuel des associations, et conseiller la mission sur les forces et les faiblesses de l'épargne villageoise et des prêts comprenant les possibilités pour la pérennité sous des options possibles ; et
- Fournir un aperçu des réseaux de micro-finance en Guinée y compris un examen des produits offerts, de la situation financière actuelle et de la couverture géographique.

Chemonics International, Inc. et Comité des Réfugiés Américains (ARC) membres du Consortium AMAP IQC, ont réuni une équipe de quatre personnes pour mener une analyse dans le pays hote qui s'est déroulée du 26 septembre au 23 novembre 2004. L'équipe a rencontré les représentants de USAID/Guinée, la Banque Centrale de Guinée, six banques commerciales, trois institutions de la micro finance (MFI), quatre ONG faisant la promotion de la micro-finance et des activités de micro entreprise, et un échantillon au hasard de dix-huit C3 couvrant les six régions du projet. Ce rapport d'évaluation a tiré profit des résultats de l'analyse et contient : une discussion des meilleures pratiques en Micro-finance ; un survol des lignes directrices régulatrices ; une description de l'environnement de la micro finance ; un survol de la structure institutionnelle ; une analyse du système C3, une revue des performances et projections financières ; et les recommandations et options et de l'équipe.

Background

Cadre de travail régulateur, politique et légal. Avec l'arrivée d'un secteur bancaire commercial en 1985, une nouvelle législation bancaire fut promulguée afin de promouvoir le développement du secteur et protéger les épargnants et investisseurs. En

reconnaissance du rôle crucial que joue la micro-finance dans le secteur informel de l'économie et vu l'importance d'avoir une politique monétaire claire assurant un environnement institutionnel sécuritaire et sain, la Banque Centrale de Guinée a établit une stratégie nationale de micro-finance, qui cible la promotion de la fourniture d'épargne appropriée et de services de crédit à la micro-entreprise et aux plus pauvres parmi les pauvres qui ne peuvent accéder aux services financiers officiels à travers le système bancaire. Un projet de loi de micro-finance a été récemment complété et doit être soumis au parlement pour adoption tôt en 2005. D'ici là, une série de mesures intérimaires s'applique à tous les MFI.

Institutions de Micro finance en Guinée. Il y a trois MFI principales opérant en Guinée : Crédit Rural de Guinée (CRG), Pride Finance, et Yètè Mali ; CRG a un réseau de 110 coopératives de crédit et d'épargne est pour le moment la seule MFI qui couvre la presque totalité du territoire national. Le réseau offre plusieurs produits d'épargne et de prêts, tels que épargnes ordinaires, dépôt à terme et projets spéciaux, et des produits de prêt individuel et de groupe. Il offre des prêts à court terme jusqu'à 12 mois, et à moyen terme jusqu'à 36 mois.

Pride Finance est une MFI enregistrée localement qui fournit du crédit aux micro et petites entreprises en zones urbaines. Depuis 1991, Pride a grandi d'un projet entièrement financé à une institution majoritairement autonome et indépendante qui offre la solidarité de groupe et des prêts individuels allant de 100.000 GNF à 15.000.000 GNF à plus de 12.000 entrepreneurs dans 16 branches.

Yètè Mali est un réseau urbain implanté à Conakry composé de 13 coopératives indépendantes d'épargne et de crédit, chacune fonctionne techniquement et financièrement. Les produits incluent les prêts individuels et de groupe aussi bien que les produits spécifiques de prêts pour les femmes. Les conditions de prêts varient de 1 à 12 mois et les sommes varient de 125.000 à 10.000.000 GNF.

Autres systèmes de crédit et assistance au secteur de la micro-finance. En plus des institutions de la micro-finance officiellement actives en Guinée, l'USAID a alloué des fonds à l'OICI, Africare, ACA, et CLUSA pour des activités de prêt pour les petites et moyennes entreprises. L'AFD et CIDA sont deux importants donateurs supplémentaires qui fournissent de l'assistance aux programmes de micro-finances. Le réseau des Opérateurs de Micro-finance REGUIPRAM existe, mais est en ce moment non fonctionnel, sans réunions régulières ou opérations professionnelles.

L'ENMRA *et le système C3.* Le projet ENMRA est un programme intégré de gestion des ressources naturelles financé par l'USAID et rendu fonctionnel par Winrock International en partenariat avec VITA, Land O'Lakes, ACA, et Pride-Formation. Son but principal est d'accroître l'utilisation de pratiques à long terme dans six régions géographiques et à

travers quatre sous secteurs, la micro-finance étant l'un d'entre eux. VITA est responsable pour le renforcement des capacités à mobiliser les ressources financières pour les petites et micro-entreprises à travers le réseau C3.

Conclusions principales

Organisation du réseau C3. L'équipe a découvert de sérieuses faiblesses dans la structure du programme réseau C3. Le personnel sur le terrain n'a pas les outils adéquats à sa disposition. Il n'y a aucun guide opérationnel, aucun contrôle interne ou procédure écrite, et aucun processus systématique de rapport, le tout contribuant à de maigres performances. La structure de l'organisation n'est ni efficace, ni efficiente et contenant des postes superflus. De plus, la communication interne est faible et a contribué à un esprit d'équipe très limité. Alors que le programme C3 a mis en place des politiques HRM appropriées, les opérations sont compromises par le changement de personnel en chef au bureau, un manque d'outils de surveillance de la performance et une formation insuffisante.
Formation et assistance technique. Alors que l'emphase a été placée sur la formation du personnel, la mise en œuvre des compétences obtenues à travers ces formations est très limitée. Les meilleures pratiques enseignées dans les règles de l'art dans des cours comme MFT Boulder ou CAPAF ne sont pas appliquées au système C3. En pratique, l'assistance technique VITA fournit le canevas théorique pour le programme C3 – Concept C3, comptabilité et procédure manuelle, textes règlements internes, modules de formation – mais a échoué dans la livraison des outils et techniques appropriés pour son application.

Ni les caissiers, ni les membres du conseil d'administration ne sont au courant du revenu net des C3 et ils disposent de peu d'informations relatives aux dépenses opérationnelles ou aux payements des parts. A la place, les déclarations financières sont faites par le personnel de VITA en se basant sur l'information de l'agent et elles ne sont pas transférées aux C3. L'équipe a remarqué que la majorité des membres du CA avait une compréhension limitée des politiques du C3 et leurs habilités à contrôler les opérations étaient non existantes.

Dans le cadre du renforcement des capacités d'organisation de la division des services financiers ruraux (RFS), le personnel de VITA n'a pas fourni suffisamment d'appui au développement institutionnel tel que la formation en gestion de projet, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, ou la formation d'équipe. VITA n'a pas transféré progressivement sa capacité à la division RFS. Par exemple, la division RFS ne joue pas de rôle dans la gestion financière et administrative du système C3.

Structure légale. La loi en vigueur en Guinée prescrit que les C3 doivent être tout d'abord des coopératives avant de poser candidature pour être enregistrées auprès de la Banque

Centrale comme Coopératives Individuelles d'épargne et de crédit. En réalité, seules 40 sur 77 C3 ont été légalement reconnues comme associations et aucune comme coopérative. Il en résulte, que la moitié des C3 ne peuvent pas utiliser la loi pour l'application des règles coopératives.

Revue financière. Le système comptable n'apporte pas de gestion transparente et de bons contrôles internes. La sécurité des fonds se base principalement sur l'honnêteté de la direction, des caissiers et des agents sur le terrain, et pas sur un bon système de contrôle interne.

Services, Clientèle et marché. La zone de couverture des C3 comprend les communautés urbaines et les districts ruraux. Le réseau couvre six régions et à un total de 77 C3 (l'une n'était pas mentionnée dans la base de données de VITA). Des 18 C3 visitées, 1747 membres étaient des hommes, 1177 membres étaient des femmes et 130 étaient des groupes. La majorité des membres sont fermiers, mais il y a un nombre appréciable de fonctionnaires dans les C3 urbaines.

Performances dans l'épargne. Des dix-huit C3 visitées, l'épargne totale équivalait à 76.717.334 GNF. Seules 3 C3 ont montré une épargne significative : Tougué (Centre), Lorombo, Kindia. Une faible mobilisation de l'épargne pourrait avoir comme base un manque de marketing de produits d'épargne – la majorité des membre ne connaît pas les modalités des taux d'intérêts ou les frais d'épargne ordinaires. Il y a aussi des frais prohibitifs trimestriels de 2% sur les dépôts d'épargne ordinaire.

Coordination des donateurs et les meilleures pratiques. Il y a plusieurs donateurs et ONG qui travaillent dans la micro-finance, mais il n'y a aucune coordination ou communication claire qui se passe afin de synchroniser l'assistance, les besoins de rapport, ou la mise en place ou l'application des meilleures pratiques.

Performances environnementales. Etant donné les buts menés par le ENMRA dans sa direction et sa composante micro-finance, l'équipe fut surprise de trouver peu ou pas de résultat ou de système liant les activités de C3 avec la performance environnementale. Par exemple, l'équipe a trouvé que bien que 13.000 villageois aient été formés dans des pratiques durables de gestion des ressources naturelles, pas une seule de ces personnes n'était devenue un membre des C3 ou n'avait reçu un prêt pour poursuivre des activités commerciales plus durables et qui respectent l'environnement. De plus, l'équipe n'a découvert aucune évaluation de routine ou systématique des conséquences environnementales des activités de prêts et la formation du personnel semblait ne pas inclure les aspects et impacts environnementaux liés au processus de prêt. Finalement, il n'y avait aucune preuve que les régulations environnementales contenues dans 22 CFR 216 et ADS 204 ont été pris en compte pendant le développement de l'activité comme suggéré dans l'examen initial environnemental.

Prochaines étapes envisagées

Options pour les C3. En se basant sur les conclusions, l'équipe a présenté 7 options à l'USAID concernant l'avenir du soutien aux C3.

Option 1: Continuer le soutien au système C3. Etant donné le manque de comptabilité effective, de soutien technique, contrôle interne et système de gouvernement, l'équipe ne considère pas la continuation du système C3 comme étant une option viable financièrement pour l'USAID. Pour que le système C3 continue, les employés doivent être déprogrammés des mauvaises informations et pratiques puis reprogrammés et re-formés sur les systèmes appropriés et les meilleures procédures. Ceci prendra au moins deux années complètes. Et même après cela, il est peu probable que le système soit suffisamment viable pour continuer sans un apport de 3 à 5 ans additionnels de soutien financier et technique pour garantir la viabilité.

Option 2: Transférer les C3 à une autre institution. Bien que le système C3 ne mérite pas de continuer, les meilleures C3 devraient être sauvées. 6 des 18 C3 visitées avaient une épargne importante, ce qui indique le besoin d'un endroit sur pour conserver, abriter l'épargne des membres. Deuxièmement, le nombre et le volume de prêts non remboursés sont élevés indiquant à la fois la demande de crédit et les opportunités d'investissement dans les communautés. L'équipe recommande les transferts des C3 viables dans les régions de Kindia et Kouroussa à Yètè Mali, assisté par CLUSA ; transférer les C3 viables des régions de Tougué, Lélouma, Faranah et Dabola au CRG ; et liquider tous les C3 non viables.

Option 3: Les C3 deviennent immédiatement autosuffisantes. Cette option n'est pas possible raisonnablement. En dehors des problèmes de capacité, pour être enregistrée indépendamment comme institution de Catégorie 1 (MFI à base coopérative), les processus d'enregistrement spécifiques et l'observation des règles continues sont requis. Ceci dépasse même les meilleures C3 pour le moment.

Option 4: Liquider tous les C3. Alors que la liquidation est l'option la moins désirable, il est possible qu'aucune des autres MFI ne soit intéressée à reprendre même quelques unes des 77 C3. C'est cependant la seule option pour les C3 non viables.

Option 5: Les banques locales facilitent la transition des C3. Aucune des banques commerciales contactées par l'équipe n'étaient le moins du monde intéressées à travailler avec les C3 individuelles.

Option 6: Opération bancaire mobile avec les banques locales. Dans certains pays, les banques commerciales et/ou les MFI offrent des services bancaires mobiles aux clients

ruraux, avec un véhicule qui se rend à un lieu désigné sur une base régulière et fournit des services financiers de base. L'équipe a enquêté auprès de six banques commerciales la-dessus. Il en résulte que les représentants des banques ne planifient pas de créer ou d'apporter leur soutien à un système mobile bancaire en Guinée, pas même pour Conakry.

Option 7: L'USAID renonce. Sous cette option, USAID/Guinée prend ses distances avec les C3 à la fin du projet. Ceci n'est pas envisageable parce que contraire aux meilleures pratiques internationales MF concernant l'implication des donateurs et leur engagement ; viole l'esprit de la législation intérimaire et future envisagée pour les MF ; et crée une fiction superflue et diminue la confiance entre le Gouvernement de Guinée et L'USAID.

En ce qui concerne l'avenir du réseau C3 et les activités de promotion de micro-finance de l'USAID/Guinée, l'équipe recommande ce qui suit :

Recommandations réseau C3

- L'équipe recommande l'adoption de l'Option 2; c'est-à-dire le transfert des C3 viables à un partenariat Yètè Mali / CLUSA pour les régions de Kindia et de Kouroussa et au crédit rural de Guinée pou les régions de Tougué, Lélouma, Faranah et Dabola; les C3, qui ne sont pas transférés à l'un des deux réseaux proposés devraient être liquidées;
- Faisant partie des incitations pour les transferts de ces droits, l'USAID devrait rétrocéder les fonds de prêts qui sont récupérés à Yètè Mali et au crédit rural de Guinée;
- Si et seulement si, l'option 2 n'est pas acceptée par Yètè Mali /CLUSA et le Crédit Rural de Guinée, l'équipe recommande l'option 4, la liquidation de toutes les C3;
- Les C3 viables qui continuent devraient incorporer une revue environnementale de routine pour s'assurer que les dégâts collatéraux environnementaux créés par le micro-prêt sont identifiés et atténués; le personnel devrait être formé dans des connaissances environnementales de base, établissant une simple procédure de filtrage et menant des revues périodiques de performances environnementales;

Recommandations générales

L'USAID devrait:

- Etablir une stratégie claire pour l'investissement dans les programmes MF et activités MF dans le programme existant y compris les normes, les liens, les cibles.

- Prendre en considération les connaissances de meilleures pratiques sur le temps minimum requis pour atteindre la solvabilité financière pour un modèle MF donné lors de la demande et de la révision des propositions;
- S'assurer que les activités de micro-finance incorporent une révision environnementale de routine et que les impacts sur les dégâts environnementaux causés par le micro-prêt sont identifiés et allégés;
- S'assurer que l'activité de développement se conforme à 22 CFR 216 et ADS 204;
- Reconnaître l'inter-connectivité des systèmes financiers et le besoin d'expansion au bénéfice des pauvres à travers une détermination à promouvoir la synergie entre les donateurs, le Gouvernement local et les partenaires;
- Garantir que la sélection des fournisseurs de programmes MF ou d'activités MF sous-jacent bénéficient d'une preuve de performances passées de réussites de mise en place technique et/ou un plan viable de construction des capacités des programmes MFI;
- S'assurer que les programmes MF financés par la mission ont un engagement crédible à atteindre leur autonomie financière complète dans les temps spécifiés;
- S'assurer que les formats de rapport et format d'évaluation standardisé de l'USAID et du CGAP sont utilisés et qu'ils fassent la promotion des synergies des donateurs avec des exigences de vérification;
- S'assurer que le financement des activités de MF aux organisations non spécialisées nécessite un partenariat avec une MFI enregistrée; ce partenariat fournira aux institutions naissantes un parapluie de protection et l'accès à des systèmes de gestion sur mesure et bien développés;
- S'assurer que tous les programmes MF qui engrangent l'épargne sont enregistrés et se conforment aux règlements MF de la Banque Centrale;
- Insister que Africaire et OICI enregistrent leurs programmes bancaires villageois sous couvert de la législation de la Banque Centrale, qu'ils mettent en pratique les normes de meilleures pratiques au niveau des rapports et qu'ils officialisent le partenariat avec une MFI existante viable.

Introduction

1.1 Logique d'évaluation et objectifs

Depuis 1999, la mission USAID EN Guinée a fait la promotion d'un mécanisme durable de financement rural a travers le développement de l'épargne au niveau du village et des associations de prêts, connu sous le vocable de C 3, sous le couvert des activités élargies de gestion des ressources naturelles (ENRMA). La Micro-entreprise et le financement rural sont considérés comme des pièces essentielles de la stratégie de développement des ressources naturelles de la Mission puisqu'ils offrent des formes alternatives d'emploi et génèrent des revenus, comprenant le financement de pratiques d'agriculture plus intensive, qui ne seraient pas financées par les mécanismes traditionnels villageois de crédit. Les échecs par le passé d'institutions similaires, une fois que le soutien et la supervision du donateur n'étaient plus disponibles, a amener la Mission à demander une évaluation des activités courantes des C3.

Cette étude a pour but de:

- Evaluer le statut actuel des associations et conseiller la Mission USAID/Guinée sur les forces et faiblesses des associations villageoises d'épargne et de prêts ;
- Examiner et développer des options viables pour l'avenir de l'activité des C3 ;
- Fournir un plan d'avenir pour la pérennité des C3 dans le cadre des options proposées pour les associations viables;
- Fournir un survol des autres réseaux[1] de micro-finance en Guinée; et
- Fournir à la Mission un arsenal de normes, de lignes directrices et de critères pour des organisations rurales de crédit performantes et des conseils sur les méthodologies employées pour développer des organisations autonomes.

Le résultat principal de cette révision est une gamme d'options, que la Mission pourra utiliser pour déterminer la direction stratégique des C3, pendant la période restante de vie du projet. Ce rapport passera aussi en revue les lignes directrices des meilleures pratiques pour la création et la gestion de programmes ruraux de finance.

1.2 Méthodologie

L'Equipe d'Evaluation a divisé la tâche en quatre étapes[2] pour mieux répondre aux besoins de la mission en informations comme requis par l'ampleur du travail.

[1] En plus des trois principales MFI en Guinée (CRG, Yètè Mali, Pride Finance Guinée) l'équipe d'évaluation a tenu des discussions avec 4 autres institutions, qui avaient reçu des fonds de l'USAID pour des activités de prêts (Africare, OICI, ACA et CLUSA)

[2] Les quatre étapes sont : 1 – Visite échantillons et rencontres avec personnel siège C3 ; Etape 2 – Rencontres avec Banques commerciales et autres MFI ; Etape 3 – C3 de Moyenne Guinée ; Etape 4 – C3 de Haute Guinée.

Initialement, une courte visite sur le terrain fut menée en conjonction avec deux journées de travail avec l'équipe de VITA C3 à Labé. Ceci a fourni à l'équipe une opportunité de comprendre parfaitement les plans de développement d'avenir proposés pour le C3. De plus, cela a fourni une vérification en temps réel sur les déplacements aller-retour des C3, ainsi que le temps requis pour effectuer chaque visite de C3. A la lumière des premières conclusions, il fut décidé que l'équipe serait capable de visiter 18 C3, puisque chaque visite requiert une journée complète de travail. Les plans de voyages furent établis pour que les villages soient atteints avec un maximum de 2 ½ de déplacement aller-retour

Les sites sélectionnés sont représentatifs des groupes d'age des C3 (de 1 à 4 ans d'expérience), le site urbain/rural et la distribution géographique à travers les six régions couvertes par le projet[3]. Les 18 C3 sélectionnées représentent environs 25% des 76 C3 qui étaient sur la liste fournie par le l'ENRMA, bien qu'il fut plus tard découvert qu'un 77e C3, Kaoula, existait dans la région de Faranah depuis août 2004.

Un tiers des sites échantillons furent sélectionnés des zones urbaines (CU – Commune Urbaine) et deux tiers des zones rurales (CRD – Communauté Rurale du Développement). Un effort fut fait pour s'assurer que les sites étaient proportionnellement distribués parmi les régions géographiques et les cinq années de calendrier d'existence de l'ENRMA. La matrice de sélection C3 est montrée dans le tableau 1.1

Tableau 1.1 Sélection des matrices C3

Zone	Total C3	CRD	N° C3 en CRD	CU	N° C3s en CU	Echantillon de C3 Selectionné		
						Total	CRD	CU
Dabola	13	5	11	1	2	3	2	1
Faranah	7	2	6	1	1	2	1	1
Kindia	13	2	12	1	1	4	3	1
Kouroussa	12	4	9	1	3	3	2	1
Lélouma	15	5	12	1	3	3	2	1
Tougué	16	4	9	1	7	3	2	1
Total	**76**	**22**	**59**	**6**	**17**	**18**	**12**	**6**
Année						**Total**	**CRD**	**CU**
2000[4]						3	3	0
2001[5]						3	1	2
2002[6]						4	3	1
2003[7]						4	4	0
2004[8]						4	1	3
					Total	**18**	**12**	**6**

[3] Les six régions (préfectures) sont : Dabola, Faranah, Kindia, Kouroussa, Lélouma et Tougué.
[4] Kafah, Wolia, Lisan-centre
[5] Tougué-centre, Petel, Kagné Gandé,
[6] Linsan Saran, Gania Tanéné Saloum, Kakela, Kambaya
[7] Toumania, Nyalen, Lorombo, Baro-centre
[8] Kirin, Kindia-centre, Faranah-centre, Kourroussa-centre

Le tableau de visite fut communiqué à l'avance à l'équipe C3 de VITA pour garantir que les dirigeants des C3 seraient disponibles les dates choisies. L'équipe a aussi choisi des jours qui ne seraient pas en conflit avec les journées normales de travail, afin qu'il n'y ait pas de conflit avec les membres qui pourraient être en affaires avec les C3.

En plus, des visites aux C3, l'équipe a rencontré:

- Les responsables de la Banque Centrale de Guinée, chargés de la supervision des MFI;
- Le personnel de direction des six banques commerciales opérant en Guinée; par exemple la Banque de Commerce et d'Industrie de Guinée (BICIGUI), la Banque Islamique de Guinée (BIG), la Banque Populaire Maroco-Guinéenne (BPMG), l'ECO-Bank, l'Union Internationale de Banques en Guinée (UIBG) et Société Générale de Banque de Guinée (SGBG);
- Trois MFI ; par exemple Crédit Rural de Guinée (CRG), Yètè Mali et Pride/Finance Guinée; et
- Quatre ONG, qui ont reçu un financement de l'USAID pour des activités de prêts; par exemple Africare, OICI, Agence de Commercialisation Agricole (ACA) et la Ligue Coopérative des Etats-Unis d'Amérique (CLUSA).

Des discussions avec les autorités de la Banque Centrale furent menées pour comprendre le cadre réglementaire présent et futur et comment cela pourrait affecter les options pour les C3. Les brèves visites avec les MFI et les ONG ont été mises à contribution pour interviewer les acteurs clés de manière à avoir une compréhension générale des autres expériences et des problèmes rencontrés dans les autres plans de crédit, particulièrement en ce qui concerne les meilleures pratiques internationales.

L'équipe n'a pas utilisé ou employé de personnel ni exigé d'être accompagnée par le personnel de ENRMA, Pride Finance ou autres ONG pendant ces visites sur le terrain. Occasionnellement, il fut nécessaire qu'un membre du personnel de VITA indique les détours de la route principale, qui menait au village. Dans ces rares cas, l'employé de VITA attendait au bord de la route principale l'arrivée de l'équipe et ensuite retournait à son travail lorsqu'il avait indiqué la bonne route secondaire.

Les conclusions de ce rapport relèvent d'observations réelles des C3 qui se basent sur les données primaires disponibles à leur niveau. La seule exception à cette pratique concerne le fonds pilote de crédit (PCF), qui n'est plus fonctionnel et qui fut géré directement par les membres du personnel de VITA plutôt que par celui des C3. L'analyse des données pour cet élément du rapport vient des rapports financiers conservés à Labé dans les bureaux chefs de VITA/C3.

1.3 Organisation

Le reste de ce rapport est organisé comme suit : en section 2, les meilleures pratiques de micro-finance (MF) seront discutées, incluant un bref historique, croissance et évolution, résultats, implication C-GAP, et lignes directrices réglementaires. Section 3 se concentre sur l'environnement MF en Guinée y compris la politique MF du Gouvernement de Guinée, la politique de la Banque Centrale, l'historique MF en Guinée, et les systèmes MFI et autres systèmes de crédit disponibles. Section 4 analyse la structure institutionnelle dans laquelle le système C3 a évolué. Section 5 fait le rapport sur le système C3 lui-même, comprenant la vision actuelle et la mission, la gouvernance, le programme de formation, l'appropriation et la gestion, l'administration de fonds, la révision financière, la comptabilité et les systèmes de contrôle internes, produits et services, et résultats. Section 6 explore les performances financières, les projections, les pourcentages. Finalement, section 7 explore les options possibles pour l'avenir de C3 et les recommandations de stratégies générales pour l'USAID.

Meilleures pratiques de Micro-Finance en Afrique de l'Ouest

2.1 Historique de la Micro-Finance en Afrique de l'Ouest

Le développement du secteur de la Micro-finance en Afrique de l'Ouest francophone[9] a une longue histoire. Il fut créé juste après l'indépendance au début des années soixante, à travers le développement de coopératives d'origine agricoles et de projets de développement intégré utilisant le crédit ciblé comme méthodologie de base. En ces temps là, il y avait peu ou pas d'emphase sur la mobilisation de l'épargne et sur l'autosuffisance alimentaire. Les résultats mitigés et dans certains cas négatifs obtenus par la concentration sur le crédit ciblé furent modifiés par de nouvelles approches inspirées par le mouvement coopératif financier occidental (Raiffeisen, Desjardins, WOCCU, etc.) qui se concentrait sur la mobilisation de l'épargne et une approche affairiste de la gestion institutionnelle.

Les résultats positifs de cette approche ont encouragé les gouvernements nationaux et les donateurs internationaux à multiplier et à disséminer ces types d'initiative à travers la région à la fin des années 80 et au début des années 90. En conséquence, 72% des institutions existantes dans la région de l'UEMOA ont été crées depuis 1990. Etant donné l'importance de l'épargne impliquée, les gouvernements nationaux et la Banque Centrale reconnaissent le besoin de créer une législation appropriée pour garantir la sécurité et santé de ces institutions, particulièrement l'épargne des membres. Après plusieurs années de préparation et de débat, l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a introduit une Loi de Micro-Finance mieux connue sous le nom de PARMEC en 1995. Cette législation cependant limitait les formes légales des MFI à des coopératives d'épargne et de crédit ou à des ONG financières et des projets de développement avec des composantes de crédit.

En décembre 2002, la Banque Centrale de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)[10] avait enregistré 565 MFI desservant 3.478.804 clients. Le montant de l'épargne collectée s'était accru de 253 millions de dollars (136,7 milliards de FCA). En 2001 à 307 millions de dollars (166,1 milliards CFA) en 2002. Au même moment, les prêts non remboursés s'élevaient de 216,4 millions de dollars (116,8 milliards CFA) à 281.1 millions de dollars (151,8 milliards de CFA). La taille des prêts moyens, cependant, reste relativement faible aux environs de 581 dollars (313,786 FCFA) qui reflète la capacité réelle et les opportunités relatives pour le développement de la microentreprise dans ces pays. Le taux

[9] Pour fournir un point de comparaison approprié pour la Guinée, pour les besoins de cette section, l'utilisation de Afrique de l'Ouest se réfère à des pays qui appartiennent à l'UEMOA ; par exemple : Benin, Bukina Faso, Cote d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

[10] Source DSFD/BCEAO Dec.2003. Ceux-ci sont les derniers chiffres disponibles au moment de la publication de ce rapport.

de re payement du prêt moyen est de 93,4%. Les MFI à base coopérative ont les meilleurs taux de remboursement moyennant 95,8%, suivi par les MFI fonctionnant par crédit direct seulement à 91.2%. Le plus bas taux se rencontre dans les projets avec des composantes de crédit, à 88.9%.

Le revenu net a augmenté de manière significative, allant de 5,5 millions de dollars (2.9 milliards de FCFA) à 11.4 millions de dollars (6,2 milliards de CFA) pendant la même période. Les sommes allouées par les donateurs ont diminué de 16 millions de dollars (8,642 milliards de CFA) à 14 millions de dollars (7,637 milliards de FCA) confirmant l'indépendance grandissante obtenue par le secteur MF.

Les MFI en ce moment servent environ 7 % de toutes les familles a travers la région. Cela peut sembler insignifiant en termes absolus, le niveau est en fait plus élevé que le taux de pénétration des institutions officielles du secteur financier. Il faut ajouter que presque 50 % de ces MFI desservent des zones rurales qui sont ignorées par le secteur formel.

Depuis l'an 2000 le secteur MF ouest africain a clairement accéléré son évolution, a la fois par sa pénétration et par le volume de ses transactions. Le chemin de la viabilité commence pour certaines des plus grandes institutions qui sont capables de couvrir tous leurs coûts opérationnels.

Les préoccupations principales pour la viabilité du secteur sont:

- Gestion professionnelle, non liée a des intérêts personnels;
- Bons systèmes de contrôle des coûts;
- La recherche et le développement continus de produits et services bien adaptés; et
- Un effort soutenu pour la mobilisation locale de l'épargne

Quelques institutions ont opté pour un programme accéléré de couverture géographique ce qui n'est pas viable sur le court terme, sans soutien externe direct de donateur Les autorités de l'Union Monétaire Ouest Africaine sont inquiètes au sujet a la fois des conséquences a court et a long terme de cette stratégie et préfèreraient que les réseaux MFI se concentrent sur la consolidation de leurs points de services fonctionnels plutôt que de penser a une expansion en ce moment.

2.2 Meilleures Pratiques

2.2.1 CGAP[11] Meilleures Pratiques

Des études de cas spécifiques ont souligné un certain nombre des meilleures pratiques pour des MFI d'origine coopérative en Afrique de l'Ouest. Les caractéristiques de ces

zones sont très similaires au contexte guinéen : 1) faible densité de population, 2) villages isolés et distants, 3) mauvaises communications et infrastructures routières, 4) ressources financières limitées, 5) absence de ressources humaines formées, 6) les infrastructures sociales et l'investissement sont rares, et 7) un environnement ferme avec des moyens collectifs d'organisation sociale. Les MFI durables ont développé des programmes innovateurs basés sur :

- La proximité physique afin de développer l'appropriation et maximaliser la pénétration. L'institution est gérée par ses membres. Les règlements et procédures sont discutés et approuvés par la communauté.
- Un haut niveau de participation communautaire, utilisant une approche participative rurale. Pour augmenter le sentiment d'appropriation un maximum de fonctions sont remplies par les membres y compris, la gestion des prêts et la récupération, le contrôle interne, la comptabilité, la gouvernance et le marketing. Un important investissement dans la formation est nécessaire.
- Concentration sur les règles démocratiques et la bonne gouvernance. La motivation doit être créée pour permettre la participation de tous les groupes intéressés dans les comites de gestion. Les délégués doivent être choisis en utilisant une approche participative, qui identifie les individus appropries. Des règles transparentes doivent être appliquées grâce à un solide système de contrôles internes. Le système doit être en accord avec les règlements MFI et les dirigeants au fait des règles.
- Produits nouveaux. Les produits financiers doivent répondre à la demande et refléter le flot de revenus pour les activités économiques locales. Des produits innovateurs et attirants doivent être définis pour faire la promotion de la mobilisation de l'épargne. Des substituts collatéraux et la pression sociale ont la préférence contrairement a la sécurité classique que représente la propriété. Le crédit devrait être utilise pour des raisons productives et des prêts a court terme.
- Innovations dans l'expansion de l'institution. L'expansion des MFI doit se faire par une expansion concentrique ; zone, région, nationale. Chaque niveau de fonction doit être un centre de profit. Des fonctions sophistiquées, telles la comptabilité, la formation, l'audit et la planification stratégique devraient être fournies par une structure de direction ou se tourner vers une aide extérieure (fournisseur de services privé.)
- Le refinancement, les sources externes de fonds peuvent servir a renforcer mais ne doivent pas remplacer l'épargne locale afin de satisfaire la demande en crédit, par des fonds garantis, la capitalisation et les prêts commerciaux.
- L'implication a long terme des donateurs est un pré requis. Les donateurs devraient prendre en considération les 5 a 7 ans requis pour permettre a un réseau coopératif de type MFI d'atteindre l'autonomie. La majorité de l'investissement du donateur est utilise pour la formation et les subventions opérationnelles jusqu'à l'atteinte du point d'équilibre.

- La durabilité du système est une pré condition des donateurs. Les opérateurs doivent être sélectionnés en fonction de leur expérience et d'une expérience professionnelle accumulée et prouvant le succès obtenu dans les programmes de Micro finance durables.

2.3 Lignes Directrices

2.3.1 Banque Centrale de Guinée (BCRG)

Un projet de loi MF a récemment été complété et soumis pour commentaires au Gouverneur de la BCRG. Il est attendu que ce projet de loi sera soumis au parlement tôt en 2005 pour accord et proclamation. D'ici la, une série de mesures intérimaires s'applique à tous les MFI en Guinée. La législation intérimaire nécessite que toutes les MFI, qui acceptent les dépôts d'épargne, soient enregistrées à la BCRG. L'enregistrement peut prendre la forme d'une institution coopérative, une corporation commerciale ou une ONG, spécialisée dans les activités MF.

2.3.2 Normes de Comptabilité Nationales

Le 1er janvier 1998 un système national de loi commerciale, connu sous le nom de OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique), fut introduit dans 16 pays francophones africains y compris la Guinée. Ce système a remplacé les législations en vigueur dans les 16 pays et apporte l'harmonie à l'environnement légal. De plus, un système de comptabilité fut adopté en mars 2000 a Yaoundé, au Cameroun et est entré en vigueur le 1er janvier 2001. Les normes comptables concernent les corporations commerciales, les corporations du secteur publique, les petites entreprises et les coopératives. Elle régit la loi commerciale, les garanties, les fondés de pouvoir, les procédures en cas de perte financière et le plan comptable.

Dans le cadre des règles comptables, l'année financière correspond à l'année du calendaire; par exemple du 1er janvier au 31 décembre. Les bilans financiers doivent être soumis dans les quatre mois de la fin de l'année financière et doivent inclure un minimum de documents financiers, comme le grand livre, livre subsidiaire, le bilan, compte d'exploitation et le livre d'inventaire. En plus, chaque commerce doit produire un manuel de procédures avec les politiques et procédures pour l'application du plan comptable.

2.3.3 Réglementation Micro-Finance USAID

Dès 1988, l'USAID a introduit des normes minimales de rapport et de format pour les institutions et activités de micro-finance. Les besoins minimums furent révisés en 2001 et sont en ce moment en train d'être modernisés dans une étude distincte AMAP. Ce guide

doit assurer le soutien de l'USAID pour la micro-finance et ses avancées pour les objectifs stratégiques d'accès à l'expansion économique et des opportunités pour les pauvres. Il insiste sur le développement organisationnel et la durabilité, l'expansion des contacts, la promotion de la micro-entreprise féminine, et l'innovation. Cela exige que tous les programmes financés par l'USAID présentent un portefeuille et des informations touchant toute la communauté ainsi que une déclaration de revenu de la feuille de bilan. Un nombre des indicateurs type est

Portefeuille et implication

- Les prêts non-remboursés – début et fin de période
- Nombre de prêts non-remboursés – début et fin de période
- Montant et nombre de prêts déboursés pendant la période
- Pourcentage de femmes clients/emprunts
- Portefeuille risque par catégorie > 1 jour, 30-60 jours, etc.
- Montant et nombre d'épargnants (volontaire et obligatoire)
- Nombre de personnel impliqué dans le crédit / dans les activités d'épargne
- Taux d'intérêt annuel effectif sur les prêts et sur l'épargne

Déclaration de revenu

- Intérêt sur le prêt et frais
- Revenu d'investissement
- Autres revenus d'opération
- Dépenses du personnel
- Autres dépenses administratives
- Perte dans les prêts
- Dépenses pour l'intérêt et les frais
- Revenu non opératoire
- Dépenses non opératoires
- Dons et contributions en capital

Feuille de bilan

- Argent disponible et en banque
- Investissements à court terme
- Prêts non remboursés
- Provision de perte de prêt
- Investissement à long terme
- Acquis fixe
- Autres acquis

- Épargnes et dépôts à terme
- Prêts (commercial, etc.)

- Dette à court terme
- Dette à long terme

- Part de capital
- Actions données
- Bénéfices retenus
- Profits ou pertes de l'année en cours

Indicateurs de performances

- Total des dépenses administratives
- Dépenses financières ajustées
- Efficacité opérationnelle
- Rendement ajusté sur opérations
- Taux de perte de prêt

Les règlements de l'USAID partent du principe que les officiers de mission locaux vont utiliser cette information pour évaluer les conditions financières des MFI. Cela nécessite que tous les programmes MFI financés par l'USAID soumettent l'information sur une base régulière qui est généralement trimestrielle mais parfois mensuelle, dépendant des obligations contractuelles. Un échantillon des formats de rapport est contenu dans l'Annexe D.

De plus, les programmes MF financés par l'USAID doivent fournir des informations chaque année pour le système de rapport de résultat des micro-entreprise (MRR), qui est le système officiel utilisé par l'USAID pour la collecte de données et la préparation des rapports sur les activités mondiales en micro-entreprise de l'agence. Voici une brève description du site Web de MicroLINKS:

MMR collecte les données sur USAID/Washington et sur le financement par la mission d'activités d'assistance à la micro-entreprise. Les bureaux et missions USAID surveillent activement les institutions qu'ils soutiennent pour s'assurer de la qualité des services et suivre les indicateurs de durabilité pour mesurer le développement de ses partenaires. Quand une institution (MFI) produit un revenu adéquat à partir de l'intérêt et des frais dans ses dépenses opérationnelles, incluant les pertes de prêt, elle est considérée comme opérationnellement viable. La pérennité complète arrive quand elle est capable de couvrir toutes ses dépenses opérationnelles ainsi que le coût de procuration des fonds de prêts venant de sources commerciales.

L'USAID a initié l'activité de rapport pour les résultats de micro-entreprise (MRR) en 1996 pour suivre et évaluer le travail de ses partenaires, institutions autour du monde. Les MFI et autres organisations qui reçoivent un financement de l'USAID pour fournir une assistance financière et non financière aux micro-entreprises répondent un sondage sur le

net sur leurs résultats et MRR collecte, analyse et rapporte les données. La base de données MRR à maintenant des statistiques de performances pour près de 3000 institutions desservant les micro entrepreneurs à travers le monde[11].

Des informations complètes sur le format de rapport et sur les exigences de soumission en ligne sont disponibles à l'adresse : http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=1177_201&ID2=DO_TOPIC. Cliquer sur le lien « Télécharger » et se référer au deuxième sujet sur la liste, « 2003FinEng.doc ». Les questionnaires doivent être complétés en ligne à www.mrreporting.org/mrrq.

En plus, l'USAID/Ouganda avec d'autres donateurs[12], ont développé et mis en place « un système d'indicateur de performances uniforme et de normes pour le secteur de la Microfinance » qui a été mentionné par CGAP comme étant le meilleur modèle utilisé. L'outil de surveillance des performances développé par le projet Uganda SPEED a résolu de coûteux problèmes opérationnels de préparation de rapport, à standardiser les rapports MFI et garantir la mise en application des meilleures pratiques pour la surveillance des donateurs. Le programme est écrit en Visual Basic pour protéger l'intégrité des formules, mais fonctionne comme Microsoft Excel. Bien que le format doive être adapté au contexte MF guinéen, il pourrait servir de base pour le développement d'un outil officiel de reportage pour tous les programmes MF en Guinée. Ce format de préparation de rapport est disponible sur CD de Uganda SPEED. Ils peuvent être contactés à travers Joanna Ledgerwood à jledgerwodd@speeduganda.org

[11] Sauf venant du site MRR.

[12] Les autres donateurs incluent la Banque Africaine de Développement, l'Union Européenne, l'Agence Norvégienne pour la Coopération dans le Développement, et le département Britanique de Développement International.

L'Environnement Microfinance

3.1 Politique Microfinance du Gouvernement de Guinée

En reconnaissance du rôle crucial que la microfinance joue dans le secteur informel de l'économie guinéenne et l'importance de disposer d'une politique monétaire claire pour garantir un environnement institutionnel sûr et sain, la Banque Centrale de Guinée a déclenché sa stratégie nationale de microfinance en 1988. La stratégie se concentre sur la promotion de la fourniture d'épargne appropriée et de services de crédit à l'intention des microentrepreneurs et des plus pauvres parmi les pauvres, qui n'ont aucun accès officiel aux services financiers à travers le système bancaire.

La Banque Centrale mentionne trois avantages pour le développement MFI. Premièrement, elle peut fournir des services financiers à un large pourcentage des participants du secteur informel, qui représentent presque 80% des opportunités d'emploi en Guinée. Deuxièmement, elles peuvent répondre rapidement à la demande du marché avec des produits et services innovateurs. Finalement, les MFI sont capables d'établir et de fournir des services à très court délai.

3.2 Politique Banque Centrale

3.2.1 La Banque et la Finance en Guinée

De l'indépendance jusqu'en 1984, les opérations bancaires en Guinée étaient contrôlées par le Gouvernement. Ceci a amené à la mauvaise gestion et la fermeture des Banques, une fois que les subventions gouvernementales ont été retirées après la mort de feu le Président Sékou Touré. À la fin de 1985, la liquidation des banques publiques était complète et remplacée par un système de banques commerciales. Aujourd'hui ce système bancaire se compose d'une banque centrale et de sept banques commerciales ; par exemple 1) UIBG – Union Internationale de Banque en Guinée, 2) SGBG – Société Générale de Banques en Guinée, 3) BICIGUI – Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie en Guinée, 4) ECOBANK Guinée, 5) BIG- Banque Islamique de Guinée, 6) BPMG – Banque Populaire Maroco Guinéenne, et 7) ICB – International Commercial Bank.

3.2.2 Régulation

Avec la naissance d'un secteur commercial bancaire en 1985, une nouvelle législation bancaire fut établie pour promouvoir le développement du secteur et pour protéger les épargnants et les investisseurs. Cette législation est similaire à celle des pays voisins et fournit un environnement opératoire raisonnable pour les banques commerciales.

3.3 Histoire de la Microfinance en Guinée

Alors que beaucoup d'efforts ont été investis pour améliorer la structure légale des banques, peu ou pas d'effort a été fait pour créer et promouvoir l'environnement légal approprié pour la microfinance. Ainsi, quelques structures de microfinance ont commencé leurs opérations à la fin des années 80, chacune enregistrée sous un ministère différent (Ministère de l'agriculture, Ministère des Affaires Sociales et Ministère du Plan). Par exemple CRG fut enregistré en 1987, CMG en 1988, et Pride en 1991. Au fur et a mesure du succès de ces expériences, d'autres programmes MF furent débutés, y compris Yètè Mali en 1997, les C3 en 2000, l'IFAD (Fonds international pour le Développement de l'Agriculture) et le PNUD (Programme de Développement des Nations Unies) qui financent des projets.

C'est seulement après la faillite du réseau CMG en 2001 que la Banque Centrale a reconnu le besoin pour une législation compréhensive concernant l'environnement microfinance. En fin 2001, la direction de microfinance de la BCRG fut créée pour fabriquer et mettre en place un canevas compréhensif pour la supervision et la régulation de la microfinance.

3.4 Institutions de la Microfinance en Guinée

Actuellement il y a trois MFI opérant en Guinée ; par exemple Crédit Rural de Guinée (CRG), Pride Finance, Yètè Mali. La section qui suit fournit un bref survol de ces institutions et d'autres programmes de crédit qui sont ou ont été financés par l'USAID.

3.4.1 Crédit Rural de Guinée

CRG est une MFI à base coopérative, qui a été créée en 1998. Avec son réseau de 110 coopératives d'épargne et de crédit, elle est actuellement la seule MFI en Guinée qu'on peut considérer comme ayant une couverture nationale. CRG est enregistré comme une institution de Catégorie 2[13] contrôlée par la législation MF en vigueur. Le réseau est géré par 10 délégations régionales et un bureau chef à Conakry. En juillet 2003, CRG fut évalué par Planet Rating et reçu une note générale de C+. Alors que le rapport souligné d'un certain nombre de faiblesse, il indiquait aussi une tendance positive pour les performances à venir. Dans des discussions avec son directeur gérant, l'équipe fut informée que plusieurs des critiques dans le rapport d'évaluation sont actuellement à l'étude pour redressement. Le donateur, AFD, et le Gouvernement de Guinée sont fortement résolus à porter leur assistance au CRG jusqu'à ce qu'il devienne entièrement viable et puisse offrir un vrai système de service national. Leur détermination est encourageante pour l'avenir de CRG.

Le réseau CRG offre plusieurs produits d'épargne et de prêts, à terme, et spéciaux et des produits de prêt individuel et de groupe. CRG offre à la fois des prêts à court terme (≤ à 12 mois) et moyen terme (13 – 36 mois) l'autre produit est innovateur dans le contexte

[13] Les Institutions Catégorie 2 sont enregistrées comme des corporations qu'on appelle Société anonyme.

guinéen, puisque aucune autre MFI guinéenne n'offre des prêts de 36 mois. Le taux d'intérêt des prêts est de 3%/mois, calculer sur une balance déclinante. Les prêts sont donnés pour la production agricole, le commerce et les services et pour des besoins ponctuels (1 prêt d'1 mois pour fonctionnaire pour raison de consommation).

Le CRG couvre actuellement 106% de coût de fonctionnement avec le revenu gagné de son portefeuille de prêt mais il requière encore des subventions pour la formation et l'expansion du réseau. Depuis juillet 2002 il ne reçoit plus aucune assistance technique expatriée. Au mois d'août 2004, il avait mobilisé 7 451 000 GNF en épargne et avait 14 657 000 000 GNF en prêt a remboursé. Le taux de risque du portefeuille moyen était de 2%, alors que la valeur totale des prêts délinquants était de 293 000 000 NF.

3.4.2 Pride Finance

Pride Finance est une MFI enregistrée localement qui fourni le crédit à la micro et petite entreprise a travers la Guinée. Depuis sa création en 1991, Pride finance à grandi d'un projet entièrement subventionné, a une institution autonome et indépendante qui est l'un des fournisseurs principaux de service de micro finance en Guinée. L'institution fournit la solidarité de groupe et des prêts individuels allant de 100 000 à 15 000 000 GNF pour plus de 14 000 entrepreneurs a travers 16 branches en Guinée. En partenaire avec la BICIGUI elle fournit aussi un nombre de prêt dépassant 15 000 000 GNF. A la date de septembre 2004 Pride finance gérait un portefeuille de 4,7 milliards GNF (1,6M de dollars) et a enregistré un rapport de 104% en durabilité financière pour les coûts opératoires. La qualité du portefeuille a toujours été un point important pour Pride avec une moyenne de 8% PAR sur 90 jours entre 1998 et 2002. Plus récemment, le PAR s'est encore dégradé à 13,55% sur 90 jours et à même atteint 23,27% une journée. Institutionnellement, Pride Finance est enregistré comme une ONG locale et elle est dirigée par une assemblée générale qui nomme un conseil d'administration pour superviser directement le Directeur exécutif. Pride Finance a reçu sa charte en tant que MFI enregistrée par la Banque Centrale comme étant une institution de catégorie 3. C'est l'une des trois institutions officiellement enregistrées en Guinée.

USAID Guinée a été le principal soutien financier de Pride Finance, subventionnant pleinement les pertes opérationnelles du programme de 1991 à 2000 et apportant son concours technique jusqu'en 2003. L'USAID a aussi fournit du capital de prêt à travers des dotations directes jusqu'en 1999 et plus tard en facilitant l'accès au fonds garanti en Guinée (Guinea Trust) et aux Etats-Unis (US Guinea Trust). A travers un mécanisme d'abaissement en collaboration avec ECOBANK, la valeur entière du fonds Guinea Trust environs 3 milliards de GNF a été investi en prêts. Selon le Directeur Gérant, le fonds US Guinea Trust demeure intacte à la banque RIGGS de Washington D.C.

De plusieurs façons, la création et le soutien à Pride Finance a été un succès. L'institution est en ce moment financièrement autosuffisant et a une grande pénétration à travers le pays. Elle a une forte structure opérationnelle et à réussir à exploiter des sources commerciales de financement à travers son fonds de garantie et plus récemment grâce à des partenariats avec des banques locales. Cependant, un audit récent par le Ministère de

la Défense indique de faibles contrôles financiers. En plus, son portefeuille a un taux de risque élevé et une tendance à simplement effacer les prêts à la fin de chaque année, au lieu d'adapter ces pratiques de prêts ou de poursuivre les délinquants avec plus de détermination, cela indique des faiblesses qui pourraient menacer leur viabilité à long terme.

3.4.3 Yètè Mali

Yètè Mali a été créé en 1997 et enregistré comme institution de catégorie 1[14] sous la législation MFI en vigueur en juin 2003. Au cours des 7 dernières années, Yètè Mali a reçu des fonds de développement de l'ACDI et l'assistance technique de développement international Desjardins. En mai 2004, la viabilité opérationnelle fut atteinte ; la durabilité technique sera atteinte une fois que le dernier conseiller expatrié quittera à la fin de décembre 2004.

Yètè Mali est un réseau urbain de 13 coopératives indépendantes d'épargne et de crédit, chacune techniquement et financièrement viable. Le réseau a 64 employés. Il offre des produits de prêts individuels ou de groupes à ses membres, ainsi que des produits spécifiques de prêts aux femmes. Les conditions de prêts varient de 1 à 12 mois, avec remboursement mensuel ou hebdomadaire selon le produit de prêt spécifique. La taille des prêts varie de 125.000 à 2 millions et demi avec quelques-uns un au-dessus de 2 millions après avoir avec succès complété 4 cycles de prêt. Un taux d'intérêt de 2% mensuel est crédité sur tous les prêts. Le portefeuille à risque était de 10.24% (> 1 jour) en juillet 2004, alors que les prêts à rembourser étaient de 1,6 milliards de GNF. Il semble que Yètè Mali mette en place les mesures pour diminuer le PAR d'ici décembre 2004.

En décembre 2003, Yètè Mali a mobilisé plus 2,7 milliards de GNF en épargne, dont 63% en épargne volontaire. Ses défis présents sont d'informatiser ses branches et de s'agrandir avec précaution dans ses activités à Kindia d'abord et ensuite possiblement à Labé en 2005. Il est actuellement à la recherche de partenaires pour l'aider à couvrir les coûts d'expansion pour ne pas affecter négativement les 13 coopératives d'épargne et de crédit à Conakry. C'est l'opinion de l'équipe que le réseau Yètè Mali est le plus fonctionnel de tous les MFI en Guinée.

3.4.4 Autres systèmes de crédit

En plus des Institutions officielles de microfinance en Guinée, l'USAID a alloué des fonds à l'OICI, Africare, ACA et CLUSA pour des petites et moyennes activités de prêt. L'une des banques commerciales locales, l'UIBG a aussi créé un programme MF, FinaDev, qu'on espère être financièrement viable et autonome d'ici deux ans. La section suivante fait le résumé des informations reçues sur ces programmes de prêts:

[14] Une institution Catégorie 1 est une institution à base coopérative.

OICI

Son expérience de crédit en Guinée commence avec un système de prêt aux femmes en partenariat avec FFH. L'approche utilise un mélange de services financiers et non financiers par exemple : crédit et éducation. Alors que les prêts étaient considérés comme un succès avec un taux de remboursement 98 à 100%, le coût de fourniture de services n'était pas financièrement gérable. L'OICI a aussi testé la fourniture de crédit dans un programme intitulé « Nourriture contre Travail », utilisant des paiements par acompte hebdomadaire. Cette expérience a eu un excellent taux de remboursement mais était encore une fois trop cher du point de vue administratif et de soutien. Les coûts administratifs étaient entre 200 et 300% du principal investit par prêt.

Ils ont récemment reçu une subvention de 52.000 dollars venant de l'USAID, qui doit servir à un fond de crédit pour trois banques villageoises dans les zones rurales de la région de Mamou. L'inspiration pour ces banques villageoises est venue d'une visite du C3 de Linsan[15] dans la région de Kindia. L'OICI s'attend à être capable de fournir tout le support technique interne. Il a développé son propre système comptable simplifié qui, selon leurs explications auront les même faiblesses que le système comptable actuel utilisé par les C3. Une fois que chaque banque villageoise aura mobilisée 2 ½ millions GNF en épargne, il lui sera versé un fond de prêt de 7 millions. Comme la C3, ces banques villageoises seront menées par le crédit.

C'est l'opinion de l'équipe se basant seulement sur une rencontre qui a duré deux heures que la création de ces banques villageoises mènera aux même problèmes que les C3 étant donné que l'OICI n'a pas un réseau sain de soutien en Guinée. Il est peut être top tard pour arrêter cette initiative, la mission devrait exiger les normes de rapport USAID et C-GAP. Un système comptable à double entrée manuelle et une stratégie de remise parfaitement développée pour ces banques villageoises dès lors que le financement USAID est retiré. Il faudrait aussi exiger que l'OICI enregistre ce réseau auprès de la Banque Centrale de Guinée pour garantir le suivi des règlements. L'OICI est déjà membre du REGUIPRAM.

AFRICARE

La visite de l'équipe chez Africare s'est limitée à Conakry. Donc il n'y a que les informations générales qui sont disponibles. Les activités de prêts sont limitées aux régions de Dinguiraye et Dabola. Depuis 2000, les prêts à Dinguiraye ont été donnés uniquement pour des unités de traction animale qui consistent en une paire de bœufs et à une charrue. Les prêts sont donnés à des groupes d'environs 25 membres, chacun recevant une unité de traction animale. La sélection des candidats pour les prêts s'accomplie à travers les comités de développement des villages. Les conditions de prêts sont deux ans et sont remboursés en deux versements annuels, après la récolte, à un taux fixe de 3% d'intérêts par an. Le remboursement des prêts est utilisé pour fournir des prêts à d'autres villages ou à d'autres groupes la saison suivante. Cette activité de prêt est sensée finir en 2006.

[15] C'est l'une des meilleures C3 que l'équipe a visitée.

Dans la région de Dabola, en 2004, Africare a mis en place un système de banques villageoises en se basant sur leur interprétation du réseau C3, après avoir visité les C3 de Labé et de Lélouma. Les fonds sont donnés aux villages et sont sensés servir de fonds de roulement. Le taux d'intérêt appliqué est de 10% par an. Aucune information détaillée n'était disponible au moment de notre visite chez Africare. Cette expérience devrait être revue par l'USAID pour garantir qu'il n'y aura pas les mêmes problèmes qu'ont les C3 actuellement au moment de la fin du projet.

ACA

Les programmes de crédit ACA ont été concentrés sur les activités commerciales agricoles et sur l'agriculture. La taille des prêts varie de 1 à 20 millions pour les petits prêts et de 20 à 100 millions GNF pour les grandes opérations. Les prêts substantiels sont financés par le fonds de garantie. Les conditions de prêts étaient de 3 à 6 mois, ce qui est très court pour la production agricole et les prêts commerciaux. Les prêts étaient déboursés à travers les branches de Pride Finance, cependant les dossiers de prêts étaient préparés et présélectionnés par ACA. Les prêts sont seulement disponibles aux membres ACA et aux organisations membres. La première expérience s'est terminée en 2002 avec des pertes de 25 millions de GNF. La seconde expérience a utilisé une banque commerciale BIG pour financer les prêts. En utilisant un fond de garantie de 1,5 milliards de GNF. La méthodologie n'a pas changé et les pertes se sont répétées. Cette fois ci le montant était de presque 400 millions GNF en pertes. USAID a suspendu toutes activités de prêts venant de ce fond de prêts.

Les leçons apprises de ces deux expériences sont :

- Les plans d'affaires et les applications pour prêts doivent être préparés à l'externe ;
- Les institutions financières doivent prendre leurs décisions en se basant sur des critères internes et non pas sur les critères de l'ACA ou du fonds de garantie ;
- Les clients ont besoin d'être formés en gestion de crédit ;
- Les conditions de prêts doivent être plus longues et adaptées au cycle de production agricole et au flux financier ; et
- Un suivi fréquent des clients est requis.

Alors que notre visite chez ACA était courte, nous n'avons rencontré que le Directeur gérant, c'est l'opinion de l'équipe que l'ACA n'a pas un système de gestion de crédit approprié et n'a pas les compétences pour réussir dans ce type d'opération de prêts. ACA reconnaît cependant que ses activités de prêts ont échoué.

CLUSA

L'objectif principal de la composante crédit CLUSA, SIRC (Service d'intermédiation du crédit en milieu rural) sert de pont entre les clients et les institutions financières. Il ne finance pas directement d'activités. Il travaille à travers des structures financières officielles particulièrement une banque (BIG) et une MFI (Pride Finance) utilisant un fonds de garantie pour couvrir le risque crédit. Il s'attend à ce que le pourcentage de prêts

couverts par le fonds de garantie diminue avec le temps jusqu'à ce qu'il ne soit plus nécessaire. En ce moment, la garantie couvre 100% du prêt principal. Le seul risque pour l'institution financière et la portion intérêt du prêt. Le SIRC est payé un frais de service de 2% sur le prêt principal par l'institution financière. Les activités se concentrent sur l'assistance aux organisations de fermiers, aux associations d'entreprises rurales et aux fédérations d'associations rurales. Leur mandat couvre aussi les CRD et les conseils de district. Cependant, il n'y a ni la demande, ni l'existence d'activités viables dans ces structures en ce moment.

La force de CLUSA réside dans son habilité à fournir une formation centrale et des services de développement d'affaires qui renforce les associations locales. Au début il forme et soutien les associations dans les principes fondamentaux de coopération et de gestion d'affaires. Une fois que l'association et que son action économique fonctionnent correctement, elle est mise en contact avec son SIRC. Le comité de crédit du SIRC revoit le plan d'affaire proposé et s'il le juge viable travaille avec l'association pour sélectionner les options de financement les plus appropriées (Banques ou MFI). L'association est chaperonnée à travers le processus entier de prêt, de l'application au déboursement et le suivi après le prêt. Le résultat final est une association qui est capable de produire des plans d'affaires viables, qui peuvent être financés directement par une banque commerciale ou un MFI, sans autre assistance venant de CLUSA.

FinaDev

L'une des banques commerciales, l'UIBG vient juste de mettre en place un programme de microfinance à travers sa structure appelée FinaDev[16]. Le MFI se modèle d'après l'expérience réussie au Bénin par UIBB, qui a plus de 11.000 clients dans 7 villes principales du Benin et enregistrée comme MFI privée.

Les dispositions de prêt et les conditions sont:

- Résidants de Conakry seulement;
- Préférence donnée aux femmes;
- Préférence pour les clients en affaires mais prendra en compte ceux qui veulent commencer une affaire;
- Les emprunteurs doivent avoir entre 21 et 65 ans;
- Les prêts aux groupes (3 à 6 membres) avec la responsabilité du groupe comme garantie;
- Prêt individuel avec titre foncier comme garantie;
- Vérification complète opérée par les agents sur tous les clients y compris la moralité, la résidence et le lieu d'affaires.
- Taille maximum du premier prêt est de 500.000 GNF.

Alors que cette initiative est dans ses premières étapes, elle a un plan d'affaires clair qui est d'être financièrement indépendant d'ici deux ans. Une fois obtenue l'autonomie financière, on s'attend à être enregistré comme entité séparée de l'UIBG. D'ici là, il y a

[16] FinaDev signifie Développement Financier

accès à tous les services de support de l'UIBG pour développer ces activités (légales, RH, Refinancement, contrôle interne, gestion de fonds, etc.)

3.4.5 Liquidation du Crédit Mutuel de Guinée

Le réseau Microfinance CMG a été fermé par liquidation le 30 mars 2001. Le réseau se composait de 45 coopératives d'épargnes et de crédit. Les raisons données pour l'effondrement de l'institution furent :

- Mauvaise gestion;
- Mauvaise qualité du portefeuille de prêts;
- Détournements et autres actes frauduleux particulièrement l'utilisation de l'épargne pour couvrir des opérations de dépenses;
- Gestion douteuse par l'assistance technique; et
- Absence d'un cadre approprié et légal pour les MFI.

Entre novembre 2002 et septembre 2003, 17.629 membres furent remboursés, un total de 10,78 milliards de GNF en épargne. Le coût total de la liquidation fut de 11,32 milliards qui fut payé par l'AFD française et le Gouvernement guinéen. La liquidation du réseau CMG a été un coût de semonce pour la Banque Centrale de Guinée vis à vis les règlements du secteur microfinance. En réponse à ce malheureux incident, la BCRG a introduit des règlements intérimaires pour les MFI et a récemment produit un projet de loi. Le projet de loi est sensé être débattu au parlement cette année ou au début de l'année prochaine et rentrera en vigueur après cela. D'ici là, les mesures intérimaires continueront à s'appliquer à tous les MFI opérant en Guinée y compris le réseau C3.

3.5 Structures de soutien pour la microfinance

3.5.1 REGUIPRAM – Le réseau des opérateurs de microfinance en Guinée

Le seul document manuscrit dont l'équipe a pu obtenir copie concernant les opérations des opérateurs en microfinance était les statuts qui ont été signés en juillet 1999 par les cinq MFI qui existaient en ce moment. Ces institutions étaient CRG, OIC-Guinée, Pride Finance, CMG et PAPDR/MG. D'autres MFI y compris les C3 ont depuis rejoint le réseau et une institution CMG n'existe plus. Aucune information n'était disponible sur la liste des membres actuels puisque l'équipe a été incapable de rencontrer le secrétaire général du REGUIPRAM. Il était constamment absent ou non disponible chaque fois que l'équipe essayait de le rencontrer. Pendant que la structure semble avoir fonctionné pour un certain temps, actuellement, elle est plus une entité en papier plutôt qu'un vrai réseau. Il ne s'est pas tenu une seule assemblée générale, ni une élection des membres du CA après l'assemblée générale constitutive. En ce moment, le réseau est vu comme une entité qui sert les intérêts d'une seule MFI.

Une fois que la nouvelle loi MF entrera en vigueur, tous les MFI enregistrées seront tenues de rejoindre le réseau dans les trois mois après avoir reçu leurs licences. Après

quoi, ils devront observer toutes ces règles et régulations. Étant donné l'état actuel disfonctionnel et l'importance relative sous la nouvelle loi MF, la Banque Centrale a décidé de réactiver le réseau en décembre 2004. A ce moment là, une nouvelle série de règlements intérieurs et de statuts seront discutés et éventuellement adoptés par tous les MFI en Guinée.

3.5.2 Donateurs

Les principaux donateurs internationaux qui fournissent une assistance financière aux programmes MF en Guinée sont : l'AFD, CIDA, et l'USAID. L'AFD fournit des fonds pour CRG, CIDA fournit des fonds et l'assistance technique à travers DID et l'USAID fournit les financements et l'assistance technique à travers VITA pour le réseau C3.

3.6 Sources alternatives de crédit

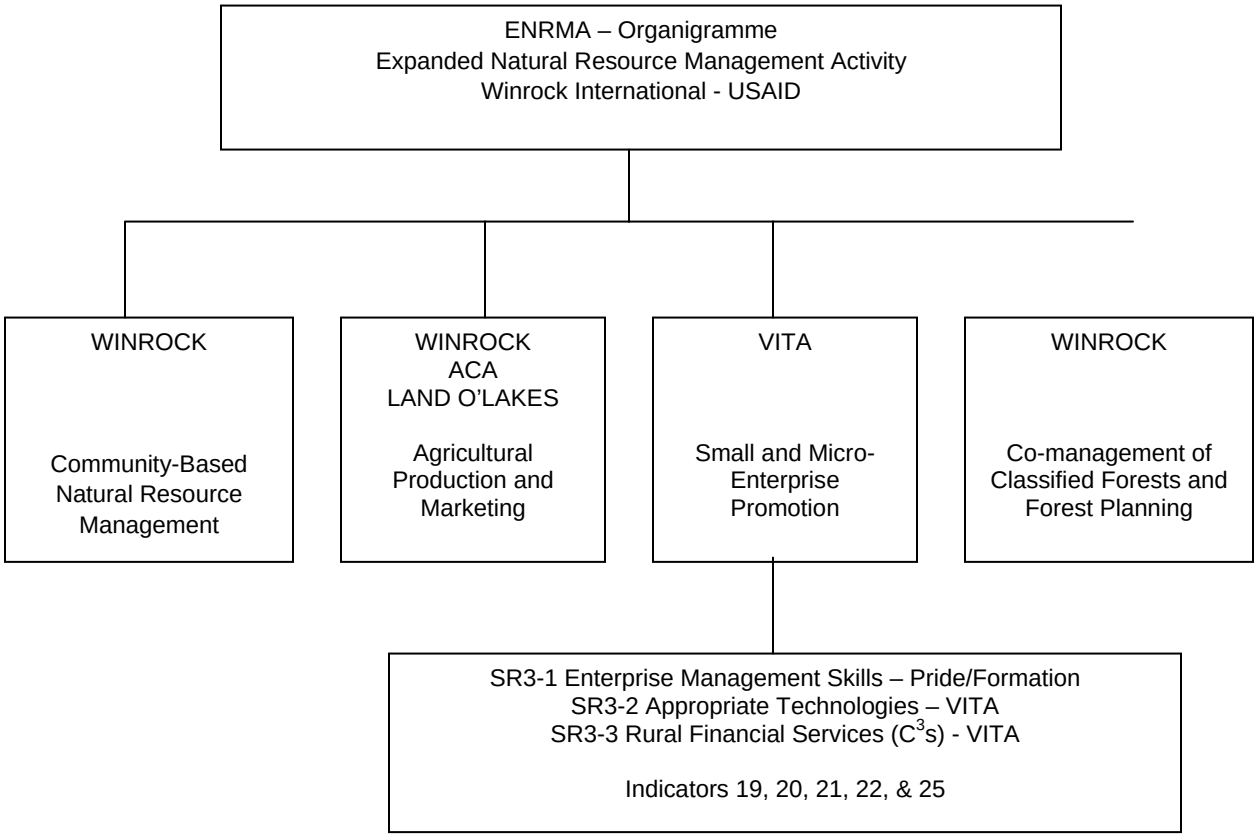
L'équipe a été incapable d'obtenir une réponse claire de la part des membres de C3 interviewés sur la disponibilité de sources de crédit alternatives autres que les prêts fournis par les C3 et les usuriers locaux. Il semble qu'il y a un peu de crédit d'affaires pour quelques individus dans les villages, et ce ne sont pas nécessairement les individus qui sont membres des C3.

Il semble que les sources alternatives de crédit qui pourraient remplacer les prêts fournis par les C3 n'existent pas ou seraient trop restrictifs et chers et donc, non disponibles pour la plupart des clients qui bénéficient aujourd'hui de prêts. Dans la plupart des C3, les dirigeants et membres ont parlé de l'importance du fonds de prêts du C3 pour les investissements dans le village à un coût acceptable particulièrement pour la production agricole. Dans une C3, Lorombo, la surface cultivée s'est accrue de moins de 200 Ha avant le C3 à 600 Ha la première année et à 715 Ha la seconde année, le tout financé par des prêts. Sans le C3, cela ne risque pas de continuer à augmenter et probablement diminuera puisqu'il n'y a pas d'autres sources alternatives de financement.

L'alternative, aller chez l'usurier est considéré très cher et utiliser comme dernière solution. Les usuriers locaux fournissent du crédit à la production en liquide. Cependant le remboursement se fait en nature et généralement cinq fois la valeur du prêt principal. L'exemple donné était le remboursement après récolte de 50.000 GNF pour un prêt de 10.000 GNF. Les usuriers locaux offrent aussi des prêts d'urgence pour des causes non productives à certains mais pas à tous. L'emprunteur est obligé de donner à l'usurier un objet de valeur, comme une vache, en garantie de remboursement. La valeur de l'objet donné est au moins le double de la valeur du prêt principal. Les conditions de payement sont très courtes, souvent un mois, après quoi l'usurier vend l'objet si le prêt n'est pas remboursé en entier. Aucun taux d'intérêt sur l'argent n'a été donné car il est rare que l'emprunteur puisse rembourser à temps.

Structure Institutionnelle

4.1 ENRMA



ENRMA est un projet intégré de gestion de ressources naturelles financé par l'USAID et mis en action par Winrock International, en partenariat avec VITA, Land O'Lakes, ACA et Pride-Formation. Son but principal est d'accroître l'utilisation des pratiques de ressources naturelles durables à travers les six régions géographiques que couvre le projet. Pour atteindre ce but, l'ENRMA a été divisé en quatre sous-secteurs :

- Gestion des ressources naturelles au niveau de la communauté ;
- Production agricole et marketing;
- Production de petites et microentreprises ; et
- Co-gestion des forêts classées.

L'ENRMA a commencé ses opérations en octobre 1999 et était initialement censé finir toutes ses activités en septembre 2004. Une extension sans frais fut approuvée en 2004, ce qui a remis l'accomplissement de la date du projet jusqu'au 30 septembre 2005. L'ENRMA s'attend à atteindre les résultats suivants à la fin de la période du projet.

- 100.000 Ha de forêts classées co-gérées par les communautés locales;

- 200 plans de gestion des ressources naturelles au niveau villageois créés et fonctionnels;
- 13.000 villageois formés dans les pratiques de gestion durable des ressources naturelles;
- 25.000 Ha de champs cultivés, gérés de façon durable;
- 20.000 villageois formés dans les pratiques de gestion durable d'agriculture; et
- 1.800 petites et microentreprises créées et fonctionnelles.

4.2 Sous-secteur petites et microentreprises

L'assistance technique pour la composante promotion petite et moyenne entreprise de ENRMA est fournie par VITA et inclut trois indicateurs de résultat sub-intermédiaire (SIR):

- SIR3-1: compétences en gestion d'entreprise acquises et appliquées, mise en place par Pride formation;
- SIR3-2: compétences renforcées en entreprises dans l'utilisation des nouvelles technologies, mis en place par VITA; et
- SIR3-3: capacités renforcées de mobilisation des ressources financières pour petites et microentreprises implantées par VITA; par exemple le réseau C3.

Pendant que la documentation implique qu'il devrait y avoir un rapport proche entre l'activité de petite et microentreprise et les autres composantes ENRMA, la seule réelle collaboration que l'équipe a été capable de documenter était la participation dans la coordination des rencontres mensuelles avec tout le personnel régional de chaque secteur. Seule une minorité des membres de C3 ont bénéficié de l'assistance des autres sous-composantes de ENRMA.

4.3 Services financiers ruraux

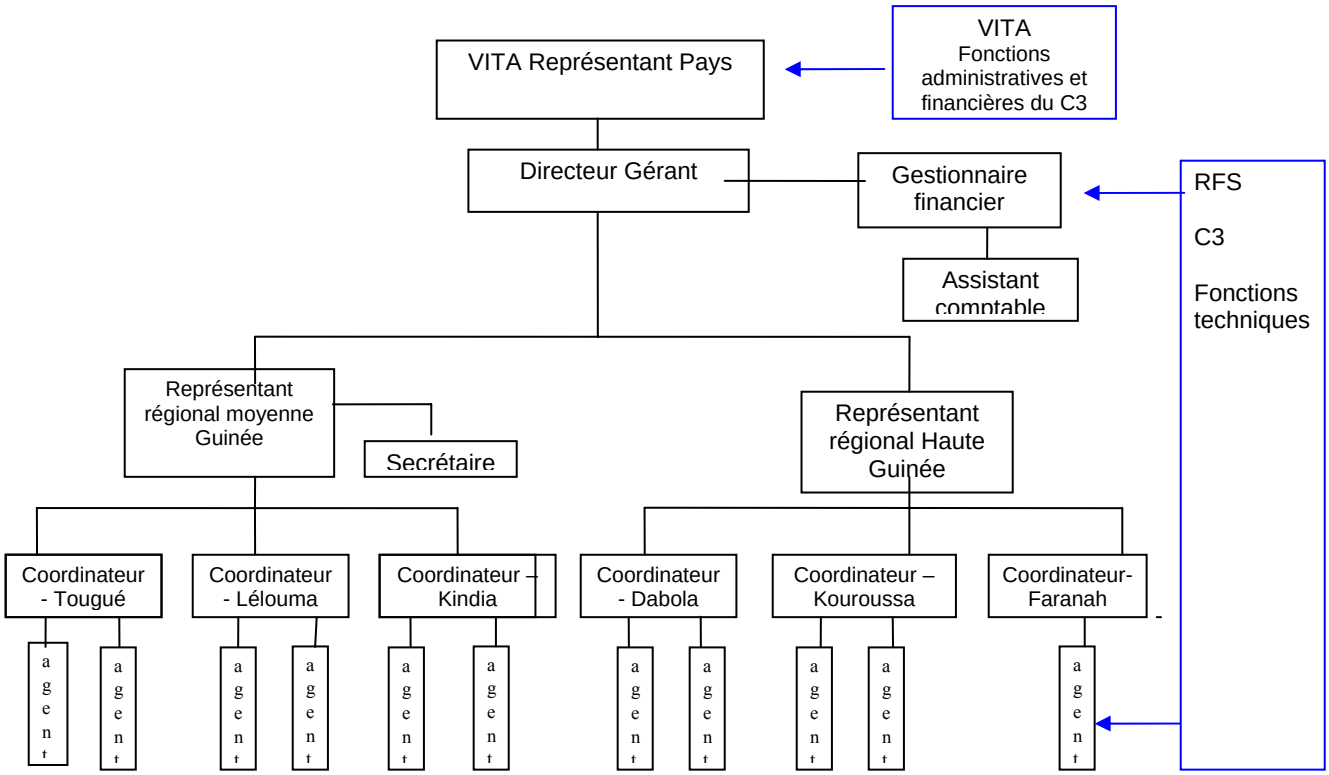
Le programme du réseau C3 est mis en place par une équipe de 23 employés de VITA qui compose la division des services financiers ruraux (RFS). La vision de VITA pour la division des services financiers ruraux est celle d'un fournisseur de services privés dans l'avenir pour le réseau C3. En tant que tel, VITA offrirait ses services techniques sur une base contractuelle aux C3.

4.3.1 Fonctions RFS

Le service RFS est divisé en deux niveaux:

- Le bureau chef met en application la stratégie et analyse l'activité. Ce bureau a aussi des responsabilités de gestion financière pour le C3 y compris la comptabilité et la gestion du fonds de prêts. Les représentants régionaux assument une grande partie de l'autorité sur le C3 de leur zone, et sont responsables pour la

formation et la supervision de l'agent sur le terrain, ainsi que la formation des employés du C3 et du comité.



- Le personnel sur le terrain comprend les agents sur le terrain et le coordinateur d'agents. L'agent est responsable de l'établissement, du suivi et du contrôle, de la formation des caissiers et du comité et de la collection des indicateurs. Le coordinateur centralise l'information fournie par les agents et il lui est confié un certain nombre de C3 à soutenir. Il ne semble pas que le coordinateur analyse les informations et données collectées régulièrement.

L'équipe a trouvé de sérieuses faiblesses dans les structures du programme. Le personnel sur le terrain a à sa disposition peu d'outils pour l'assister dans son travail. Il n'y a pas de guide d'opération, aucune fiche de contrôle et aucun moyen d'enregistrer un rapport de mission. Cette faiblesse dans le système d'information est la non systématisation des tâches à contribuer à leurs maigres performances. En fait, il semble que le personnel est sous-employé – passant la majeure partie de leur temps à conduire des activités de routine qui fournissent très peu de données au système. Certains des postes pourraient facilement être retirés. Par exemple, les tâches du gestionnaire financier pourraient être transférées aux représentants régionaux, augmentant ainsi leur compréhension de l'évolution du C3. Aussi, puisque le poste du coordinateur d'agent ajoute peu de valeur, particulièrement concernant l'analyse des données, ses responsabilités pourraient être transférées au

représentant régional. Il faut aussi ajouter à ces problèmes systématiques, que l'équipe a observé un faible taux de communication interne, il y a un esprit d'équipe très limité et une attitude de laisser-aller généralisé.

4.3.2 Gestion des ressources humaines (HRM)

Pendant que le programme C3 a mis les politiques HRM appropriées en place, ces outils sont compromis par le changement constant de personnel au bureau chef, par un manque d'outil de surveillance des performances et par une application insuffisante de la formation.

Postes au Bureau chef. Jusqu'en 2002 le programme C3 était sous la direction du représentant de VITA qui travaillait étroitement avec le Directeur Gérant. Ce poste a vu passer trois directeurs de 1999 à 2002. Comme chaque directeur a son propre style de gestion et sa propre vision, le processus de prise de décision était souvent bouleversé par les changements fréquents à ce poste.

Politique de gestion des ressources humaines. La responsabilité administrative et technique HRM est partagée respectivement par le représentant de VITA et le directeur gérant de RFS. L'équipe observa que la politique HRM avait été effectivement documentée et comprenait des plans détaillés de travail, et une procédure manuelle compréhensible. Cependant, les changements dans la gestion et des faibles outils de gestion des performances ont réduit l'efficacité de ces politiques.

Recrutement, formation et promotion. Le système comprend un processus transparent de recrutement et la promotion interne est encouragée – par exemple, les deux coordinateurs et les représentants régionaux ont été promus de l'intérieur. Bien que cette stratégie soit menée à très peu de départ d'employés, cela limite la capacité de l'équipe à faire face à de nouveaux défis, puisqu'ils n'ont pas la formation de haut niveau et l'expérience requise. Il faut ajouter que bien que le système interne de promotion soit apprécié, la plus grande inquiétude exprimée par le personnel était le bas niveau des salaires en rapport avec les autres programmes.

Un accent particulier a été placé sur la formation ; cependant, l'utilisation de compétences acquises grâce à ces formations dans l'organisation est très limitée. Le personnel de gestion a bénéficié de ce qu'il y a de mieux comme formation de microfinance (par exemple MFT Boulder, New Hampshire, CAPAF[18]) mais les meilleures pratiques recommandées pendant ces cours n'ont pas été appliqués aux systèmes C3. Il semble que les sessions de formations théoriques étaient préférées aux cours pratiques qui auraient mené à la création d'outils spécifiques de gestion et aurait répondu de manière plus appropriée au besoin de formation du personnel. Cette tendance

[18] CAPAF est un programme de formation CGAP (Banque Mondiale) pour l'Afrique de l'Ouest géré par des fournisseurs locaux. En Guinée, Pride Formation a été choisi comme fournisseur de formation.

est aussi vue dans les activités d'orientation ou le seul programme de formation pratique formel est celui tenu par les agents de terrain (ce qui est tout à fait la même chose que celui du caissier du C3). Tous les autres postes ne semblent pas avoir une orientation pratique dans leurs tâches quotidiennes. Ce programme de formation mal adapté, le manque d'expérience pratique dans le domaine de la microfinance (un seul agent a une expérience pratique significative dans un MFI) et la faiblesse des outils de gestion, tout a mené à de faibles performances du personnel.

4.3.3 L'Assistance Technique

L'assistance technique a pour but de construire une capacité locale pour les partenaires de projet de manière à assurer un impact durable à long terme. Pour le programme spécifique C3, cet objectif aurait du mener à la transformation de la division RFS en une organisation indépendante parfaitement formée en soutien aux MFI et capable de garantir la longévité du système C3. En pratique, l'assistance technique VITA fournit le cadre théorique pour le programme C3 (concept C3, comptabilité et procédure manuelle, texte des règlements internes, module de formation et autres documentations), mais a échoué dans la livraison d'outils et de techniques pour son application. Il faut ajouter, que la mise en application des solutions techniques proposée n'a pas été parfaitement évaluée. Finalement, la surveillance de l'application du programme et les résultats paraissent être très faibles à chaque niveau de responsabilité (VITA et RFS).

En terme de renforcement des capacités organisationnelles de la division de RFS, le personnel de VITA n'a pas fourni d'assistance suffisante en développement institutionnel (formation en gestion de projet, planification stratégique, gestion de ressources humaines, cohésion de groupe). VITA, aussi, n'a pas progressivement transféré ses capacités à la division RFS. Par exemple, la division RFS continue de ne jouer aucun rôle dans la gestion financière et administrative du programme C3 ; en terme de support logistique, aucune clause n'a été établie encore pour la session des biens physiques de la division des C3 à l'organisation locale à venir.

L'équipe ne peut que spéculer sur le pourquoi de l'échec de VITA dans la fourniture appropriée d'assistance technique. Il est clair que certains des problèmes sont certainement liés à la gestion du programme qui n'a pas assuré que l'apprentissage était transmis et utilisé directement par le personnel sur le terrain. Cependant, il semble aussi que le personnel technique n'a pas complètement saisi beaucoup des points fondamentaux du modèle de crédit coopératif et d'épargne rurale. Leur approche a suivi une stratégie de prêts directs dans beaucoup d'aspects et était contraire aux meilleures pratiques de développement coopératif. Finalement, le but relativement ambitieux de 76 C3 poussait au-delà des limites l'équipe d'assistance technique à prendre une approche plus interventionniste qu'il était conseillé pour le développement d'institution propriété locale. Quand les obstacles ont été rencontrés, l'équipe a choisi l'approche la plus simple qui consistait à faire les choses elle-même plutôt que de construire une capacité. Ce problème est peut être vu clairement en terme de mobilisation de l'épargne. Initialement,

la politique demandait de jumeler l'épargne franc pour franc avec les fonds de prêts. Cependant quand la mobilisation demeura faible plutôt que de travailler avec la communauté pour améliorer le produit de l'épargne, ils ont simplement réduit le pourcentage. Ceci leur a permis d'atteindre les cibles de déboursement de crédit. Mais cela a miné l'aspect épargne du programme qui est fondamental pour le développement coopératif.

4.3.4 Lien avec les autres partenaires

La division RFS comme représentant des C3 fait le rapport sur les informations financières à la banque centrale. Elle représente aussi les C3 auprès de REGUIPRAM, et en tant que telle bénéficie du programme de Planet Finance qui fournit de l'équipement Informatique en Guinée.

4.4 Fond de crédit pilote

Le programme de fond de crédit pilote fut directement implanté entre 2000 et 2003 par l'équipe VITA/RFS. Sa raison d'être était de financer les activités économiques des individus et des associations villageoises situées dans les régions programmes ENRMA. En principe, le réseau C3 aurait absorbé ses clients au fur et à mesure que les C3 devenaient fonctionnelles dans les communautés respectives. Cependant, l'équipe n'a vu aucune preuve que ces associations avaient rejoint un C3. Comme les fonds PCF étaient récupérés, ils furent progressivement réinvestis dans les fonds de crédit des 76 C3 jusqu'à ce qu'il ne reste plus que les comptes délinquants.

En se basant sur la documentation disponible au bureau RFS de Labé, l'équipe a trouvé que 251 prêts avaient été déboursés directement du fond pilote. Les prêts furent déboursés entre le Tougué (92), Lélouma (84) et Kindia (52) aussi bien que un prêt à Labé. La majorité des prêts fut fournie à des associations de village (60%) et à des individus (35%), alors que les coopératives ont reçu moins de 5% des prêts. Il y a quelques légères discordances sur les comptes, cependant, il semble qu'environs 204 millions de GNF ont été déboursés du PCF, plus de 90% ont été remboursés, laissant des arriérés de 21 millions de GNF qui sont en retard depuis plus de 360 jours. Le revenu de 48 millions de GNF a été perçu sur les activités de PCF.

Tableau 4.1 – Statistiques du fond de crédit pilote à la date du 30 septembre 2004

Fond de prêt	Total des prêts déboursés	Valeur des prêts déboursés (GNF)	Taux de remboursement	Prêts non remboursés (délinquant) (GNF)	Intérêt sur le revenu (GNF)
PCF	251	204,798,000	90%	21,092,613	48,061,847

*dans la région de Tougué, les statistiques ne sont pas claires parce que 3 prêts de 750.000 GNF ont été déboursés à la même personne sur une période de deux mois et demi. Deux de ces trois décaissements de prêts ont été ensuite annulés sans qu'il soit clair pourquoi.

L’équipe fut incapable de discerner l’effet réel des prêts parce qu’il ne semblait qu’aucun des bénéficiaires n’avaient rejoint les 18 C3 visitées. Puisque le PCF a été consolidé dans des fonds de prêts C3 et qu’il ne semble pas qu’il y ait eu des efforts par le personnel du RFS pour récupérer les prêts délinquants, ces prêts doivent être considérés comme perdus et l’activités officiellement terminée.

Analyse du système de C^3

5.1 Vision et Mission

La lettre de Mission de C^3 vise à créer une institution de micro finance communautaire qui fournit des services d'épargne et de crédit adaptés aux besoins financiers de ses membres. Pour atteindre l'objectif de cette vision, VITA a choisi d'adapter le système des "Caisses Villageoises Autogérées du pays Dogon (CVA) " du Mali au contexte rural de la Guinée. Leur choix a été fait après des visites effectuées par le personnel auprès des principales MFI rurales de l'Afrique de l'Ouest. Un expert des CVA a fourni l'assistance technique aux membres du personnel de VITA lorsque ceux-ci élaboraient la méthodologie du programme. Il est important de noter que le contexte Dogon est très spécifique dans la mesure où il dispose d'un niveau de cohésion sociale et de prise de décision démocratique est unique en Afrique de l'Ouest. En revanche, le contexte rural guinéen est similaire à celui de plusieurs autres pays de l'Afrique de l'Ouest . Il est hiérarchisé et possède un système de prise de décision démocratique limité. Cette différence d'organisation sociale en Guinée exigerait une adaptation importante du système de CVA pour qu'il puisse réussir en Guinée, notamment en ce qui concerne la gouvernance et l'appropriation sociale.

5.2 Gouvernance

Structure juridique. Selon le droit guinéen, les C^3 doivent être enregistrées auprès de la Banque Centrale comme des coopératives individuelles d'épargne et de crédit. En réalité, seuls 40 des 76 C^3 sont des associations légalement agréées et reconnues. En conséquence, une importante minorité de C^3 reste en dehors du cadre légal guinéen et comme tel ne peut recourir à la loi pour l'application des règles de coopératives.

Représentation de la Communauté. Le Conseil d'Administration de C^3 est composé de deux commissions ; le conseil d'administration qui représente les membres de C^3 et le comité de surveillance qui est chargé de suivre les opérations et de veiller au respect des règles de coopératives. Les deux organes sont supposés être issus d'élections avec la participation des membres et de l'ensemble de la population. Toutefois, la mission a constaté que c'est seulement à Lorombo où il y a eu un processus électoral réel tenu avec une grande participation de la population. Dans le reste des C3 visitées, les autorités locales semblent avoir influencé grandement le processus, soit en choisissant les candidats directement, soit en approuvant les candidats potentiels. Leur influence limite la représentation de la communauté et porte un impact négatif sur l'appropriation locale. A l'issue d'entretiens avec les membres de la communauté et de C3, il ressort que les autorités locales ont pu prendre le contrôle du processus parce que le groupe de terrain de VITA n'avait pas utilisé une approche participative qui aurait, par nécessité, impliqué tous les membres de la communauté dans la création.

Processus de décision. La mission a noté que la compréhension des règles de C3 par la majorité des membres du conseil était limitée et leur capacité à contrôler les opérations faisait défaut. En outre, à de nombreuses occasions, les règles de base des coopératives

ont été ignorées. Par exemple, bien qu'exigé par la loi, aucune des C^3 visitées n'a tenu de réunions annuelles pour informer les membres du bilan financier annuel. De la même façon, même pour les plus anciennes C^3, les membres du conseil n'ont jamais été changés. Les réunions du conseil sont rares, n'étant tenues que deux fois peut être par an bien que les règles exigent des réunions mensuelles. Le manque de compréhension ,de respect des règles conduit à une l'analyse des prêts où l'évaluation est minimale et le président du conseil prend souvent les décisions sans la contribution des autres membres de la commission. En dernier ressort, puisque les documents comptables sont tenus en français, une langue que peu de membres du conseil peuvent lire, le seul contrôle qu'ils peuvent utiliser est le compte manuel des espèces. Le groupe d'évaluation croit savoir que trouver des membres de conseil lettrés est difficile dans les zones rurales de Guinée mais, la mission de VITA serait de répondre à cette contrainte par une formation supplémentaire et l'adaptation des outils. Il aurait pu aider la communauté à trouver au moins un membre lettré par commission. A partir de la constatation de la mission, il n'y avait pas assez de travail dans ces zones. Par exemple, les membres du conseil ont reçu une formation très limitée (deux jours pour le comité de gestion et trois jours pour le comité de surveillance).

De même que les membres du conseil, ceux de C3 ne connaissent pas leurs droits et les règles de l'administration ; ils se considèrent comme clients plutôt que propriétaires des C3. Certaines raisons de ce manque d'appropriation s'expliquent par le fait que des agents de RFS ont joué un rôle déterminant dans les C3 en imposant des règles plutôt que d'assister la communauté à les comprendre. De même, un agent s'est attribué plusieurs fonctions de gestion en payant par exemple le caissier.

Planification stratégique. La mission n'a pas constaté que les C3 menaient des activités de planification stratégique. Cette défaillance est due en partie au fait qu'elles ne disposent d'aucune donnée financière de base pour mener ces activités. Ni le caissier, ni le conseil ne connaît le revenu net des C3 et dispose de très peu d'informations concernant les frais de gestion ou les revenus des actions. Bien au contraire, les rapports financiers sont faits par le personnel de VITA sur la base des informations du représentant et ne sont pas transmis aux C3.

5.3 Programme de Formation

Etant donné que la Guinée a un taux d'analphabétisme d'environs 70%, il n'est pas étonnant que 95% des membres du conseil de C3 n'aient pas reçu une éducation formelle. Au mieux, ils ont suivi avec succès des programmes d'alphabétisation des adultes mais sont incapables de lire les manuels qui sont en français. Les caissiers ont généralement des niveaux d'instruction des écoles primaires et dans certains cas, des écoles secondaires ou professionnelles. Il est par conséquent clair que le développement des compétences des ressources humaines est un paramètre crucial pour le succès des C3.

Pour relever ce défi, les VITA/RFS ont organisé des sessions de formation régionales pour les membres du conseil, ceux des comités de surveillance et les caissiers. Les membres des conseils d'administration ont reçu cinq (5) jours de formation en français et

en langues nationales. L'accent a été mis sur l'analyse[17] des prêts et sur les services de C3. Le comité de surveillance a reçu trois (3) jours de formation. Il est important de noter qu'aucun des outils spécifiques n'a été créé pour guider les comités de C3, ni de calendrier de travail mis sur pied pour les aider à mener leurs activités. Les statuts et autres documents existent seulement en français qui n'est pas compris par la majorité des membres du conseil. Des formations initiales de caissiers comprenaient cinq (5) jours en français avec un accent particulier sur les documents et procédures comptables. Une seconde formation de suivi de deux (2) jours a été organisée environ une année plus tard pour discuter des problèmes et résoudre certaines questions comptables.

Les membres du conseil et les caissiers passés en revue ont trouvé la formation trop courte en longueur et incomplète dans le contenu. La qualité du travail de caissier et les difficultés rencontrées par le conseil pour suivre la politique et les procédures renforce les conclusions de la mission ; à savoir que la méthodologie utilisée et la durée des sessions de formation ne sont pas adaptées au profil des participants et la complexité du contenu de la formation.

Par rapport aux méthodologies utilisées dans les programmes similaires, VITA a utilisé une approche plus étroitement convenable à une populace lettrée. Normalement, les participants illettrés exigent un mélange de niveau d'alphabétisation fonctionnelle et l'utilisation de documents simples en langues nationales. Il est surprenant que les formations en alphabétisation menées par la formation Pride dans les mêmes localités n'aient pas été mises à profit pour les membres du conseil de C3 et des comités de surveillance. Si ceci n'était pas une option due aux impératifs du programme, alors le choix des responsables devrait comporter un niveau minimal d'instruction comme critère. Les documents auraient pu alors être produit en format bilingue pour veiller à l'assimilation et faciliter un contrôle interne.

5.4 Auto appropriation et gestion

La micro finance en Guinée a souffert de la faillite des CM et les gens sont en général retissant à utiliser les services d'épargne des IMF. Le concept d'appropriation communautaire sert par conséquent d'encouragement important pour l'engagement de la communauté. Dans les entrevues avec les membres de la communauté, l'appropriation a été citée comme la première raison de la participation. Les membres existants citent la gestion locale des C3 et le placement du bureau dans leur village comme étant la raison principale de leur participation.

Quoique le concept soit bien apprécié, sa réalisation est limitée par la méthodologie de mise en œuvre. En choisissant les autorités pour introduire la C3 auprès des populations, un préjugé est créé dans la participation de la communauté dès le départ. Se concentrer sur la représentation des différentes activités économiques aurait été plus approprié car, il aurait élargi le nombre de membres et mieux traduit la mission des C3. Il aurait

[17] Cette formation a examiné seulement le caractère sur la base de l'analyse pour le processus d'approbation des prêts. Elle n'a pas donné de qualifications au conseil d'administration pour l'analyse des activités ni la capacité financière des emprunteurs.

également conduit à un taux plus élevé d'épargne et à un plus grand nombre de membres. L'appropriation communautaire est aussi limitée par le manque d'informations. Un grand nombre de membres n'en comprennent pas les règles élémentaires, y compris le montant de la caisse de solidarité, les frais de pénalité, le taux d'intérêt de l'épargne. Ils ne sont pas conscients des problèmes de gouvernance tels que le processus des élections, la durée du mandat électoral et le revenu des parts sociales. Apparemment, bien que VITA soit engagé dans des pratiques de dissémination des informations, ils n'ont pas employé les outils qui permettraient de comprendre réellement les principes de C3 : des scénettes en langue locale, les assemblées villageoises, les échanges entre différentes C3, etc. Enfin, l'appropriation est limitée par l'approche directive de VITA. Au lieu de négocier les règles avec la communauté, elles ont été mandatées. En outre, il semble plutôt que de discuter des informations avec les membres, les agents se contentent simplement de donner des directives. La combinaison des directives des agents et un manque d'informations ne permettent pas aux gestionnaires de prendre des décisions indépendantes ou faire des choix stratégiques.

En somme, en raison du manque d'effort déployé par VITA pour intégrer l'ensemble de la communauté, la participation est devenue limitée à un très petit groupe et plusieurs composantes différentes de la communauté ne sont ni représentées, ni informées (par exemple : la jeunesse, l'association des producteurs et les micro entrepreneurs). En effet, ce n'est pas rare de voir des C3 ou la majorité des membres sont des fonctionnaires (Kindia, Baro). Dans plusieurs cas, des personnes actives travaillant à 100 mètres de la C3 ne connaissaient pas les règles d'adhésion ni l'activité des C3.

5.5 Administration de la caisse

VITA a reçu et transféré à la Guinée un total de 183.000 dollars au titre de la caisse de prêts. Ces fonds ont été initialement utilisés pour gérer une caisse de crédit pilote et ensuite transférer aux C3 au titre de la caisse de crédit. Une récapitulation de l'utilisation des fonds est faite dans le tableau 5.1 ci-dessous.

Tableau 5.1 : Récapitulation des caisses de crédit à compter du 30 septembre 2004

Montant disponible	Frais de gestion des comptes	Montant échangé en monnaie locale	Valeur en GNF	Disponible dans le compte de BICIGUI	Valeur des caisses de prêt – le Principal uniquement
183.000 USD	223.74 USD	149.452.44 USD	289.111.826 USD	33.323.82 USD	303.215.500 USD

En grande partie, les décaissements de la caisse de crédit ont été correctement faits aux C3 et une comptabilité appropriée a été tenue du point de vue comptable. Il y a cependant quelques confusions sur le taux d'intérêts pratiqué sur ces fonds entre le siège de VITA/RFS et les C3. L'essentiel de cette confusion est du au changement intervenu dans la politique au niveau de VITA/RFS sans que ce changement soit opéré selon les procédures, qui sont précisées dans les accords de caisse de crédit au niveau des C3.

Seule une des 18 C3 visitées avait reçu un montant qui était différent de celui porté sur la liste de la base de données de VITA/RFS. La C3 de Gania Tanéné Saloum a reçu

seulement 5.000.000 GNF, alors que le document de VITA/RFS indiquait 5.500.000 GNF. L'on a donc supposé que ceci était du à une erreur d'écriture au niveau du bureau de VITA/RFS. De plus, un nombre de C3 a eu des intérêts de fonds de prêts composés et capitalisés dans leurs documents comptables. Ceci est en contradiction directe avec les informations reçues de VITA/RFS, qui stipulaient que l'intérêt de la caisse de prêt est calculé sur la base d'intérêt simple et déduit des livres pour le moment. Aucun des caissiers ou membres des conseils des C3 n'a pu expliquer pourquoi l'intérêt était capitalisé à l'exception de l'explication selon laquelle les agents de terrain leur auraient donné des instructions et supervisé les écritures comptables. Même dans ces cas de figure, la façon dont les écritures ont été justifiées ne corrobore pas avec les GAAP, car il n'y a pas de procédure précise. Les agents de terrain créent un reçu de retrait du montant principal et de l'intérêt et ensuite, un bordereau de versement pour le nouveau montant. En réalité, aucun fonds n'a été déplacé.

5.6 Revue financière

5.6.1 Système comptable

Le système comptable tel qu'appliqué dans les C3 ne prévoit pas de gestion transparente ni des contrôles internes efficaces. Bien qu'il y ait un nombre de documents comptables (carnets de reçu, livre de caisse, le registre des membres, le registre des demandes de prêts, le registre de remboursement des prêts et les cartes des comptes, les livrets des membres, les cartes d'épargne à la fois ordinaires et à terme, les cartes du grand livre des parts), le système de contrôle interne dépend d'un document extra comptable qui est le trial balance. Ceci signifie qu'il est difficile pour le conseil d'administration et les caissiers des C3 de connaître la situation financière exacte de la C3. Au niveau de la C3, les comptes sont arrêtés à la fin de chaque exercice budgétaire. Ils sont enregistrés cumulativement de manière à ce que les montants affichés soient nets ou à jour à cette date.

Les caissiers semblent faire un travail juste en inscrivant les opérations de routine telles que l'enregistrement de nouveaux membres, le recouvrement de l'épargne (où cela existe), les décaissements et remboursements des prêts, et les frais effectifs dans les documents comptables. Les erreurs sont corrigées aussi bien que possible par les agents de terrain, qui ont des compétences comptables limitées. Ces corrections consistent souvent à barrer ou à reprendre des écritures incorrectes plutôt que d'annuler ou de reprendre les écritures erronées. Ceci procède du système incomplet, de l'absence de procédure au niveau de la C3, de la formation insuffisante et du manque de guide ou de modèle. Les dépenses, lorsqu'elles existent, ne sont pas précisées dans le livre de caisse. Heureusement, les carnets de reçu sont pré numérotés et contiennent bien plus d'informations sur les dépenses individuelles. Il faut tout juste du temps pour pouvoir repérer et recueillir les informations.

Le trial balance est utilisé pour vérifier ou corriger les écritures comptables par les agents de terrain. C'est aussi la source principale d'informations qui sont recueillies et transmises à la direction de VITA/RFS sur une base trimestrielle. Le système d'établissement des rapports ne retourne pas ces informations aux C3 à des fins de

gestion. En outre, la fréquence des rapports trimestriels n'aide pas les caissiers à informer le conseil sur une base régulière de l'évolution des C3. Aucune C3 n'a été en mesure d'expliquer à la mission si elle est profitable ou non. Au mieux, elles ont indiqué que la C3 avait gagné plus d'argent sur ses prêts qu'elle en avait dépensé sur ses dépôts à terme.

5.6.2 Systèmes de contrôle

Le système de contrôle interne est accompli à trois niveaux:

Niveau 1 – Contrôles internes des C3
Ce niveau implique un contrôle technique du travail des caissiers par le conseil et un décompte des espèces par le comité de surveillance.

Niveau 2 – Supervision des agents de terrain
Ce niveau implique des visites fréquentes aux C3 par les agents de terrain. Les agents vérifient les écritures comptables, les corrigent quand c'est possible, et recueillent les informations pour les rapports trimestriels. Leurs visites peuvent ou non inclure le suivi des activités et dossiers administratifs du conseil.

Niveau 3 – Supervision du Représentant Régional
Ce niveau porte sur des visites non fréquentes aux C3 pour vérifier aussi bien les activités des caissiers du conseil que la qualité de la supervision de terrain.

Il est important de noter que la majorité des membres du conseil et du comité de surveillance ne sont pas lettrés en français et sont ainsi incapables d'effectuer plus que des contrôles internes les plus rudimentaires. L'honnêteté des caissiers leur permet de faire ce contrôle minimal parce que le caissier leur lit les soldes des comptes figurant dans les documents comptables. En outre, les agents de terrain manquent de compétences de gestion et de formation pour déceler, corriger les imperfections et former adéquatement les caissiers, les membres du conseil et du comité de surveillance des C3. Il n'y a pas de lignes directrices formelles pour les activités de contrôles internes et les agents de terrain ne sont pas obligés à présenter des rapports sur les erreurs découvertes et les corrections appliquées.

Système de sécurité des caisses
En général, la sécurité des caisses repose principalement sur l'honnêteté des dirigeants, caissiers et agents de terrain et non sur un bon système de contrôle interne. Les agents de terrain livrent aux C3 les fonds de prêts externes sur leurs motos sans procédures ou reçus appropriés. Les remboursements des prêts de C3 sont occasionnellement reversés en dehors des jours et heures ouvrables au président, aux autres membres du conseil ou même aux caissiers. Ces fonds sont alors gardés chez eux jusqu'aux jours ouvrables suivants de C3. Ce qui peut prendre jusqu'à trois (3) jours. Ceci est très risqué et a permis un détournement dans au moins deux C3 (Kafah et Gania Tanéné Saloum).

Les dimensions et la qualité des coffres sont bonnes, certains étant scellés complètement dans du béton (meilleur cas) ou au moins les pieds incrustés dans du béton (dans le bon cas). Les clefs du bureau et la combinaison du coffre sont généralement détenues par le

chef des caissiers des C3 tandis que les clefs des coffres et les clefs des tiroirs intérieurs sont détenues par le président de la C3. Bien que tous les dirigeants des C3 puissent réciter comment les procédures des coffres devraient fonctionner, il est estimé que nombreux d'entre eux ne suivent toujours pas ces procédures. Un accent mérite d'être placé beaucoup plus sur la nécessité de veiller à ce que les procédures soient toujours respectées.

5.7 Services, Clientèle et Marché

Clientèle. La zone de couverture des C3 comprend les communautés urbaines et les districts ruraux. Le réseau couvre 6 régions et dispose d'un total de 77 C^3 bien que la 77e, Kaoula (dans la région de Faranah) n'aie pas été indiquée sur la liste de la base de données de VITA. 17 des C^3 sont situées dans les centres urbains et 60 dans les zones rurales. Les différences entre les zones urbaines et rurales sont plus liées à la concentration des populations qu'aux activités économiques car les populations dans les zones urbaines pratiquent aussi des activités agricoles. Les autres prestataires de services financiers dans les zones d'intervention des C^3 sont rares, limité uniquement au CRG qui est présent dans les régions de Kindia et Kouroussa. En conséquence, le marché potentiel des C3 est très important même si son taux de diffusion est actuellement bas avec une moyenne de 169 membres par C3.

Le taux d'abandon est ignoré car les clients qui abandonnent et ceux qui meurent ne sont pas radiés du registre des membres.

Tableau 5.2 Nombre total de membres pour les 18 C3 visitées*

Membres	Nombre
Hommes	1.747
Femmes	1.177
Personnes morales : c'est-à-dire représentant groupes, institutions, etc.	130
Total	3.054

* Ces chiffres du tableau prennent en compte les abandons et les membres décédés. Les informations disponibles dans les C3 ne les avaient pas pris en compte.

La plupart des membres sont des cultivateurs et agriculteurs mais il y a aussi un grand nombre de fonctionnaires dans les C3 urbaines. Les C3 ne ciblent pas particulièrement les autres composantes bénéficiaires de ENRMA.

Services. La mobilisation de l'épargne est un grand indicateur de la réussite d'un système bancaire villageois. Elle traduit la confiance que les membres ont dans l'institution et veille à la viabilité du système en lui procurant une alternative aux fonds des bailleurs. Elle a créé aussi le programme comme un intermédiaire financier à part entière enraciné dans la communauté.

Pour cette raison, l'USAID requiert un rapport trimestriel sur les indicateurs de l'épargne:

- Résultat 3.3.c à moyen terme : nombre d'épargnants dans la zone d'intervention de ENRMA
- Résultat 3.3.d à moyen terme : montant de l'épargne recouvré.

Une mauvaise interprétation de l'indicateur 3.3 a conduit la division des SFR à relever seulement le montant total de l'épargne recouvré, en excluant le montant des retraits, au lieu de la valeur impayée de l'épargne comme l'exigent les meilleures pratiques de l'USAID.[18] Cette mauvaise conception donne les chiffres élevés non raisonnables des ressources mobilisées dans les rapports et sur les tableaux de bord des C3. En effet, le système des C3 a réalisé de maigres résultats en terme de mobilisation de l'épargne. La norme pour les unions de crédit est un ratio de 5:1 d'épargne mobilisée par rapport aux prêts accordés. La valeur des fonds de crédit alloués aux C3 excède largement le montant de l'épargne qui a été mobilisé.

Tableau 5.3 Performance de l'épargne pour les dix-huit (18) C3 visitées à compter d'octobre 2004

Produits de l'épargne	Montant en GNF
Epargnes ordinaires	20.019.409
Dépôts à terme	56.697.925
Total pour les 18 C3 échantillonnées	76.717.334
Caisse de crédit de l'USAID	97.750.400

Seules trois (3) C3 ont eu des montants significatifs de l'épargne : Tougué Centre, Lorombo et Kindia. Cette faible performance en terme de mobilisation de l'épargne est due tout d'abord au manque d'informations sur les produits de l'épargne – la plus part des membres des C3 ne connaissent pas les modalités : taux d'intérêt, frais sur l'épargne ordinaire. La politique de l'épargne n'est pas aussi attrayante pour les déposants : la règle qui exige des frais de 2% sur le solde de l'épargne ordinaire par trimestre a grandement diminué l'épargne et dans de nombreux cas, éliminé même toute l'épargne. La direction des C3 comprend généralement ce problème, mais au lieu de changer le produit, elle s'abstient tout simplement d'en appliquer les règles. Seuls Lorombo et Tougué ont eu à appliquer la règle. Dans leurs cas, presque toute l'épargne est en dépôts à terme qui produisent des intérêts et n'exigent pas de frais. Les agents continuent de noter tous les dépôts comme s'ils demeurent dans le compte. La plupart des dépôts à vue restent 3 à 5 jours avant que les membres n'en retirent le montant.

Une autre raison de cette mauvaise performance est qu'aucune politique de marketing réelle n'a été établie pour attirer les dépôts à terme. Dans les premières C3 créées, le fonds de crédit était équivalent au montant de l'épargne mobilisée, une politique qui encouragerait la mobilisation de l'épargne entre chez les membres. Cependant, cette politique a été progressivement abandonnée – bien que 7 des 18 C3 servant d'échantillon n'aient eu aucun dépôt à terme du tout, elles ont quand même reçu des fonds de crédit. De plus, il ne semblait pas qu'il y ait eu un effort réel fait pour attirer l'épargne des institutions (collectives) villageoises (association de producteurs, épargnes de groupements féminins).

[18] Voir la Série Fonctionnelle 200 de l'USAID – Chapitre 219 sur la Politique de Programmation ADS – Développement des micro entreprises. Page 36.

Gestion du portefeuille des prêts. Les membres du comité de crédit étudient les demandes de prêt, mais ils n'ont reçu aucun outil ni orientation spécifique pour les aider dans le processus de l'évaluation. En effet, le seul critère de la décision de prêt reste la moralité de l'emprunteur, c'est-à-dire sa réputation telle que jugée par le comité. Bien que ce système puisse fonctionner avec celui des prêts de groupe, il devient très risqué pour les prêts individuels qui ne reposent sur aucune garantie réelle. En dépit du fait que la procédure indique qu'une garantie est exigée, il n'y a aucune procédure établie pour la réalisation de cette garantie. La mission a observé que même pour les prêts qui sont restés non recouvrés pendant longtemps, le gage n'a jamais été liquidé.

La politique de recouvrement des prêts est vague et les mesures sont prises selon la volonté du comité de crédit. Une pénalité est exigée mais très peu de C3 applique cette règle et les membres ne sont pas informés du montant de cette pénalité. Lorsque la défaillance est due à un cas de décès ou d'invalidité, la procédure requiert que la caisse de solidarité (1% du montant du crédit) soit utilisée pour recouvrer ces prêts aux membres. Ce mécanisme n'a jamais été appliqué dans cette situation. En somme, la gestion du portefeuille des prêts souffre de la faiblesse de la formation des caissiers et des membres du comité et des procédures imprécises de la politique de gestion des crédits.

Performance du portefeuille des prêts

Tableau 5.4 Récapitulation des données de prêt pour les 18 C3 échantillonnées

Nombre de prêts				4301
Montant des prêts				892.604.000
Montant moyen des prêts				207.534
Prêts par financement d'activités				
Commerce	Services	Agriculture et foresterie	Pêche et élevage	Manufacture[19]
54,5%	18,3%	17,6%	1,9%	7,8%
Prêts à recouvrer				238.822.279
Prêts non recouvrables				22.854.680
Portefeuille à risques				9,57%

A l'exception de la C^3 au Kindia-Centre, toutes les C3 on eu un seul produit de prêt, avec le payement d'une somme forfaitaire au terme de la durée du prêt. Ces conditions rendent très difficile pour les clients de rembourser une fois que la dimension des prêts devient grande. Bien que 72,8% des prêts soient accordés pour financer des activités commerciales et d'autres services, la durée des prêts est fixée pour un minimum de trois mois et un maximum de huit mois. Normalement, ces genres d'activités qui génèrent des revenus continus sont mieux servis sur la base de payements mensuels au moins. Conséquemment, le fait que le produit des prêts des C^3 soit taillé aux besoins des activités de l'emprunteur augmente le risque de défaillance. Ce type de produit de prêts diminue aussi la productivité du portefeuille des prêts puisqu'il diminue les fonds du chiffre d'affaires en réduisant le montant du capital qui peut être décaissé. Enfin, la moyenne du portefeuille à risques atteint 9,57% (meilleure norme pratique est de 5% ou moins > 1

[19] Données extraites de la base de données de VITA à Labé.

jour) avec des résultats considérablement mauvais dans quelques C^3. Ces statistiques démontrent la faiblesse de la politique des prêts.

5.8 Performance environnementale

Etant donné les buts d'économie des ressources naturelles de ENMRA et sa composante de micro finance, la mission a été surprise de trouver très peu ou pas de résultats ou systèmes liant les activités de C^3 à la performance environnementale. Par exemple, la mission a trouvé que bien que 1300 à 1500 personnes aient participé à une formation professionnelle alternative, pas une seule de ces personnes n'est devenue un membre de C^3 ou reçu un prêt pour poursuivre des activités lucratives à composante environnementale durable. De plus, la mission n'a trouvé aucune revue routinière ou systématique des conséquences environnementales des activités de prêts et la formation du personnel ne semble pas comporter des aspects et impacts environnementaux pertinents au processus de prêt. Enfin, il n'y a aucune preuve que les règlements portant sur la protection de l'environnement contenus dans les instruments 22 CFR 216 et ADS 204 aient été pris en compte pendant le développement des activités tel que suggéré pendant l'Examen Environnemental Initial.

Projections et Performances Financières

6.1 Rapports Financiers Effectifs

Il n'a pas été possible d'élaborer des rapports financiers fondés sur la documentation disponible auprès des C^3. Se fondant sur le désarroi qu'elle a trouvé au niveau de la plupart des C^3, la mission estime qu'il lui prendrait au moins trois jours de travail par C3 pour recréer les informations disponibles sur une base mensuelle en utilisant le livre journal de caisse et les reçus ou bordereaux de retrait et de versement. La mission n'a trouvé aucune des copies des rapports financiers annuels que les agents de la division SFR ont déclaré avoir élaboré pour chacune des C3. Comme indiqué à la section concernant la gouvernance des C3 et les réunions des assemblées annuelles de membres, il est possible que ces informations n'aient jamais été disponibles ni discutées au niveau communautaire. En fonction des entrevues avec le personnel de VITA, il ressort que les informations requises pour la préparation des rapports financiers complets n'existent qu'au niveau du siège de la division SFR. Même si ceci est vrai, la mission n'est pas convaincue que toutes les informations recueillies seraient viables car ni le journal des caisses, ni les formulaires de balance de vérification n'ont jamais été utilisés pour clôturer l'exercice financier.

Sur la base des informations disponibles, la mission n'a pu recueillir qu'une gamme de données financières simples telles que l'épargne (dépôts ordinaires et à terme), les prêts (le total à cette date et le montant à recouvrer), les fonds de prêts reçus et les espèces disponibles, ce qui est récapitulé dans le tableau 6.1. Les montants sont cumulatifs depuis le début des activités de chacune des C3.

Tableau 6.1 Données financières sélectionnées des 18 C3 visitées

No.	C[3]	Epargnes ordinaires	Dépôts à terme	Montant total de l'épargne	Prêts à recouvrer	Fonds de prêt	Espèces en caisse
1	Tougué	3,067,959	13,115,710	16,183,669	39,440,180	9,724,000	5,388,975
2	Kirin	0	0	0	3,014,000	2,000,000	99,000
3	Petel	3,231,050	9,732,415	12,963,465	50,972,840	10,000,000	8,359,825
4	Linsan Saran	171,500	2,553,200	2,724,700	10,565,900	3,000,000	2,859,150
5	Kagna Gandé	537,600	0	537,600	16,770,450	6,000,000	926,550
6	Kafah	17,800	0	17,800	6,685,150	3,000,000	376,450
7	Lisan	4,574,300	8,435,000	13,009,300	29,172,000	10,000,000	n.a.
8	Wolia	2,300	115,000	117,300	13,610,000	9,000,000	200,000
9	Tanéné Saloum	439,500	0	439,500	4,542,000	5,000,000	465,550
10	Kindia	350,000	9,000,000[20]	9,350,000	5,754,850	5,000,000	10,870,400
11	Faranah	0	0	0	3,550,000	5,000,000	2,975,500
12	Toumania	0	0	0	4,150,000	3,500,000	121,000
13	Kalela	413,400	3,160,650	3,574,050	7,801,900	2,508,800	1,658,650
14	Nyalen	115,000	100,000	215,000	2,210,000	2,000,000	1,254,000
15	Kambaya	323,000	1,047,850	1,370,850	6,518,000	4,748,800	1,814,000
16	Lorombo	5,558,000	9,030,100	14,588,100	14,200,000	2,268,800	6,147,150
17	Kouroussa	873,000	0	873,000	15,050,000	12,000,000	1,546,700
18	Baro	345,000	408,000	753,000	4,815,000	3,000,000	878,000
		20,019,409	**56,697,925**	**76,717,334**	**238,822,270**	**97,750,400**	**45,940,900**

Il est intéressant de noter que trois (3) C3 ont enregistré nulle épargne et une C3 n'a eu que 17.800 GNF, ce qui est pratiquement nul. Seules 6 C3 ont eu plus d'épargne que le montant des fonds de prêt qu'elles ont reçus. Le système a évolué pour devenir une opération de crédit fonctionnelle bien que le modèle coopératif initial utilisé soit fondé sur la mobilisation de l'épargne et ne soit pas une structure appropriée de méthodologies de crédit opérationnelles.

Le montant des prêts à recouvrer est élevé, ce qui indique que la demande des services de crédit est satisfaite chez les membres. D'une manière importante, cette demande est plus efficacement satisfaite dans les C3 qui ont des montants considérables d'épargne, tels que Tougué, Linsan et Lorombo. La valeur totale des fonds de prêts externes dans cet échantillon de 18 C3 est plus élevée que le montant total de l'épargne. La valeur des prêts à recouvrer est plus importante que la somme de l'épargne et des fonds de prêt, ce qui démontre clairement que les gains sur les prêts à court terme ont été réinvestis dans de nouveaux prêts.

D'un point de vue de la sécurité et de l'utilisation des liquidités, le montant des espèces dans les coffres est inquiétant. En terme de sécurité, le montant détenu en espèces peut égaler ou excéder la valeur des gains nets et du capital - actions combinés, dont la perte

[20] This amount was only deposited the day before our visit.

entraînerait l'effondrement des C3. D'un point de vue de l'utilisation des espèces, d'importants avoirs sont en train d'être sous-utilisés. Les C3 maintiennent d'importants montants du fait de leur politique de liquidité très conservatrice, ce qui exige 75% de l'épargne ordinaire et 100% des dépôts à terme ≤ un mois en durée à être détenus en réserve. Le personnel de VITA signal que cette politique a été mise en place pour répondre aux problèmes d'accès limité de plusieurs C3 aux banques commerciales. Bien que cela soit une contrainte légitime, il ressort que cette réaction ait été trop ferme, affectant ainsi négativement la performance de la banque.

6.2 Ratio de Performance

L'idéal serait que chacune des C3 soit capable de produire au moins les ratios suivants:

- Portefeuille à risques (PAR) ;
- Taux de perte de prêts à long terme ;
- Autosuffisance opérationnelle
- Taux de rétention des membres (clients).

Ceci n'est cependant pas le cas. Il n'y a aucun calcul systématique de ratio au niveau des C3 sauf pour les cas de PAR, ce qui est fait par les agents de SFR. Même dans ces cas précis, il n'est calculé que sur une base trimestrielle à des fins de rapport pour l'USAID et n'est pas partagé avec le conseil d'administration ou les caissiers de C3. Dans la plupart des cas, cela a pris presque une heure pour trouver simplement quels étaient les prêts non recouvrés. Une fois encore, les agents de SFR recueillent ces informations à des fins de rapport pour les bailleurs mais ne parvient pas à enseigner aux caissiers de C3 comment recueillir et utiliser les informations pour la gestion du portefeuille des prêts. Au lieu de calculer ces ratios normaux, la mission a calculé l'épargne par rapport au ratio des prêts et les fonds des prêts par rapport au ratio des prêts. Ces chiffres figurent au tableau 6.2 ci-après. D'une manière générale, les fonds d'épargne par rapport au ratio des prêts sont très bas, à l'exception de Lorombo et Kindia. Pour Lorombo, ce ratio est compatible avec leur stratégie de mobilisation de l'épargne visant à fournir des services aux associations locales et pour Kindia il est du à un membre qui a versé 9.000.000 dans un dépôt à terme la veille de notre visite de terrain.

Les fonds de prêt par rapport au ratio de prêt montrent clairement que le système est générateur de crédit et non d'épargne. Heureusement, la plupart des revenus qui ont été réalisés sur les prêts ont été aussi réinvestis dans d'autres prêts. Sinon, ces bas taux se seraient révélés même plus élevés.

Tableau 6.2 Non-Recouvrement des Prêts et Ratios Sélectionnés pour les 18 C3 visitées

No.	C3	Prêts non-recouvrés	PAR	Ratio d'épargnes / prêts	Ratio caisses de prêts / Prêts
1	Tougué	6,550,680	16.61%	41%	25%
2	Kirin	0	0.00%	0%	66%
3	Petel	3,592,000	7.05%	25%	20%
4	Linsan Saran	903,000	8.55%	26%	28%
5	Kagna Gandé	1,415,000	8.44%	3%	36%
6	Kafah	679,000	10.16%	0%	45%
7	Lisan	2,355,000	8.07%	45%	34%
8	Wolia	70,000	0.51%	1%	66%
9	Tanéné Saloum	n.a.	n.a.	10%	110%
10	Kindia	0	0.00%	162%	87%
11	Faranah	1,500,000	42.25%	0%	141%
12	Toumania	0	0.00%	0%	84%
13	Kalela	400,000	5.13%	46%	32%
14	Nyalen	0	0.00%	10%	90%
15	Kambaya	490,000	7.52%	21%	73%
16	Lorombo	100,000	0.70%	103%	16%
17	Kouroussa	1,700,000	11.30%	6%	80%
18	Baro	3,100,000	64.38%	16%	62%
	Total	**22,854,680**	**9.57%**	**32%**	**41%**

La moyenne de ratio par PAR est acceptable, même s'il est au dessus de la meilleure cible pratiquée de 5% ou moins. La moyenne, dissimule toutefois la réalité que trois des C3 aient des PAR de 17%, 42% et 64% respectivement. Ces ratios élevés sont extrêmement préoccupants car ni les C3, ni les agents de SFR ne semblent être conscients de l'extrême risque que courrent ces C3.

6.3 Projections

Etant donné le manque de comptes rendus financiers (annuels) historiques et rapport annuel au niveau des C3, il n'est pas possible de faire des projections financières.

Recommandations et Options

7.1 Critères d'Evaluation

En évaluant les sept (7) options mentionnées ci-dessus du réseau de C3, la mission a pris en considération les critères suivants dans un cadre de rapport coût/performance et d'autosuffisance éventuelle.

- Niveau des membres et de l'épargne;
- Capacité administrative et financière actuelle des C3;
- Appropriation communautaire;
- Qualité du portefeuille des prêts;
- Qualité de l'assistance technique fournie aux C3 par le personnel de la direction ainsi que le personnel expatrié et les agents de terrain des services financiers ruraux de VITA;
- Qualité de la reddition des comptes financiers et administratifs disponibles auprès des C3;
- Qualité des structures de gouvernance des C3; et
- Coût financier et d'opportunité de la mise en œuvre de l'option et le temps que cela requiert.

7.2 Option 1 – Système d'Appui Continu des C3

Etant donné le manque de systèmes efficaces de comptabilité, d'appui technique, de contrôle interne et de gouvernance, la mission ne considère pas que la continuation du système de C3 soit une option viable et rentable. Pas moins de deux années entières d'assistance financière et technique serait nécessaire pour transformer le système actuel en un réseau de MF opérationnel d'épargne et de coopératives de crédit. Ceci comporterait sans être limité à la récréation de tous les fondements, notamment un système de manuel comptable complet, un système de contrôle interne rentable et fonctionnel, une formation sur les principes et la gouvernance démocratique des coopératives et une assistance technique à tous les niveaux. Il est probable qu'il soit plus difficile que prévu de le mettre en œuvre étant donné que plusieurs sinon la plupart des dirigeants et caissiers auraient délaissé les mauvaises habitudes avant qu'ils puissent apprendre les politiques, procédures, et pratiques de gestions appropriées. Même dans ces cas de figure, il est improbable que le système serait suffisamment viable pour continuer sans l'appui technique et financier supplémentaire de trois à cinq ans en plus des deux années de renforcement des capacités de base indiquées plus haut.

Le meilleur système de micro finance visité en Guinée par la mission, le Yètè Mali, a pris sept (7) ans d'assistance technique et financière de CIDA et DID pour devenir financièrement viable à Conakry. Le Yètè Mali est un système basé en centre urbain, où la densité de la population et le niveau d'activité économique sont particulièrement importants. C'est seulement maintenant que le Yètè Mali recherche le financement pour étendre ses activités à un ou deux centres régionaux urbains.

Dans la proposition présentée par VITA en 2002, un plan de développement du réseau de C3 est fourni. Cependant, d'un point de vue technique, cette proposition est irréalisable. Parmi les nombreuses préoccupations soulevées par l'analyse de la mission, trois lacunes principales se dégagent. Le plan proposé créerait six unions de C3 sous lesquelles chaque union fournirait les mêmes services et fonctions de base aux C3. Cette approche équivaudrait à six fois le montant de l'effort requis et n'est pas susceptible d'être financièrement viable. En outre, l'institutionnalisation essentielle de ses services fait défaut, puisqu'il serait fourni par l'ONG d'appui nouvellement créée ; c'est-à-dire l'actuelle division des services financiers ruraux de VITA. Enfin, considérant que l'actuelle gestion des SFR et des C3 est insuffisante même avec une assistance technique extérieure, il est improbable que cette ONG qui est encore à créer puisse même fonctionner. Ces faiblesses dans la proposition, combinées avec les observations de terrain, démontrent un manque fondamental de connaissance de la manière dont fonctionne un système de services financiers pour des coopératives.

Considérant l'actuel état du réseau de C3 et prenant en compte que même les meilleures IMF prennent cinq à sept ans pour atteindre l'autonomie financière et technique, la mission ne peut recommander que le système de C3 puisse continuer. L'option proposée par le groupe de VITA/SFR visant à créer six unions de C3 régionales et indépendantes n'est pas techniquement ou financièrement réalisable, même si VITA était en mesure de parer à toutes les insuffisances de son approche et fournir une forte direction et une supervision technique de MF au réseau de C3, il aurait toujours besoin d'au moins deux années entières pour le redresser et trois à cinq années supplémentaires pour devenir viable.

Pour créer un système viable, il faudrait que l'USAID veille à ce que le cadre technique mis en place soit viable. Ce qui n'est pas actuellement le cas pour l'équipe de VITA/SFR. La réussite dépendrait d'une assistance technique qualifiée, qui puisse fournir des services et outils efficaces et des transferts de compétence aux C3. Une variable cruciale de l'autosuffisance est la capacité des C3 d'internaliser les fonctions complexes, telles que la formation, la comptabilité et le contrôle interne régulier. Cette capacité endogène devrait être développée, soutenue et viabilisée.

L'investissement de ressources financières supplémentaires pour assister les C3 serait par conséquent mieux utilisé pour encourager les IMF guinéennes mentionnées dans l'option 2 pour prendre en charge toutes les C3 à l'exception de celles ayant de sérieux problèmes de détournement. Cette stratégie offrirait un accès continu des services financiers dans toutes ces communautés placées sous des organisations de pointe viables. Le montant exact de l'investissement financier devrait être négocié avec les institutions et serait basé sur un ensemble d'objectifs et de périodes mutuellement acceptables. Ceci serait plus économique que de continuer à soutenir une structure de IMF indépendante qui continuerait à se battre pour devenir financièrement et techniquement viable.

7.3 Option 2 – Transfert des C3 à une autre institution

Bien que l'actuel système de C3 ne mérite pas d'être continué, il y a un certain nombre de raisons valables pour récupérer et sauvegarder les meilleures C3. Primo, six des dix-huit C3 visitées disposent d'épargnes considérables ; à savoir entre 3,6 et 16,2 millions de GNF. Ceci indique qu'il y a une nécessité d'avoir un lieu sûr pour garder l'épargne des membres. Sans une alternative sure pour abriter l'épargne, il est probable que ces fonds soient utilisés pour des dépenses immédiates et indisponibles pour l'investissement futur. Secundo, le nombre et le volume des prêts à recouvrer est élevé dans toutes les C3, indiquant qu'il existe aussi bien qu'une demande de crédit qu'une opportunité d'investissement dans les communautés. Cette demande à laquelle répondent actuellement les fonds de prêt de VITA, ne sera pas satisfaite sans l'accès à une sorte d'assistance institutionnelle extérieure. Il est de l'avis de la mission que l'accès continu aux services financiers locaux de plusieurs communautés de C3 est suffisamment important pour justifier le maintien des C3 qui ont un potentiel à travers leur transfert vers d'autres institutions. Même si seulement un tiers des C3 peuvent être transférées à une autre institution, ceci apporterait une importante contribution au développement continu de ces communautés.

Pendant sa recherche, la mission a demandé à trois grandes IMF en Guinée, le CRG, le Yètè Mali et le Pride Finance, si leurs institutions seraient intéressées à intégrer les C3 dans leurs réseaux. Le CRG et le Yètè Mali, qui ont des structures de coopérative similaires aux C3 ont indiqué qu'ils en examineraient la possibilité, mais qu'ils ne pourraient prendre aucun engagement sans une connaissance approfondie du réseau des C3 et une évaluation financière de chaque C3. Le Pride finance n'a pas manifesté d'intérêt parce qu'il utilise une approche de succursale bancaire, ce qui cadre bien avec le système de coopérative des C3.

Il est aussi de l'avis de la mission que ni le CRG, ni le Yètè Mali ne seraient intéressés à prendre le contrôle du système de C3 dans son ensemble. Etant donné la couverture géographique limitée de Yètè Mali, il ne dispose pas de la capacité financière ou technique de couvrir l'entière zone des C3. Le CRG qui a un réseau national de 110 banques villageoises pourrait être intéressé à prendre une partie du système, mais cela devrait être exploré dans des discussions formelles. Le CLUSA a indiqué que sur la base d'une appréciation interne des C3 dans la région de Kindia, il était déjà en train d'envisager de fournir des services de gestion de base aux IMF de coopérative qui sont ou pourraient être en train de travailler dans ces zones de programme. En outre, le CLUSA a eu des discussions avec le Yètè Mali concernant son expansion éventuelle dans la ville de Kindia. Les capacités de gestion et de formation de CLUSA font de cette institution un partenaire idéal pour le Yètè Mali.

Sur la base des discussions limitées que la mission a eues avec ces institutions, le groupe propose une approche de passation mixte pour sauver un nombre limité de C3:

- En ce qui concerne les C3 viables dans les régions de Kindia et de Kouroussa, un partenariat entre le CLUSA et le Yètè Mali pourrait être approprié. Dans le

cadre de cet accord, le Yètè Mali fournirait des services de comptabilité, de gestion et de contrôle interne, et le CLUSA veillerait à assurer la formation de base des caissiers et des structures de conseil et des comités de ces systèmes.

Etant donné que le CLUSA est déjà en train d'envisager le renforcement des IMF comme une activité, le coût de démarrage de celle-ci en 2005 au lieu de plus tard serait relativement bas. Il devrait toutefois être inclus dans sa prochaine proposition pour veiller à ce que l'appui continu pendant une période de temps suffisante pour que les anciennes C3 deviennent des membres à part entière du réseau de Yètè Mali.

- Pour ce qui est du reste des C3 viables dans les régions de Tougué, Lélouma, Faranah et Dabola, le CRG serait sollicité pour prendre le contrôle des C3. Le CRG serait libre de choisir entre la fusion dans le réseau des succursales existantes, l'intégration de nouvelles unités dans le réseau où l'utilisation des anciennes C3 comme sous-unités des succursales existantes. Tous les actifs et passifs existants deviendraient la propriété du réseau de CRG, dont les fonds de prêt. En effet, sans les fonds de prêt en tant qu'avantage incitatif, il est probable que le CRG exige une subvention monétaire supplémentaire à titre d'encouragement.

- Celles des C3 qui ne pourraient pas être absorbées par le CRG ou CLUSA/Yètè Mali seraient liquidées. La mission estime qu'entre un tiers et la moitié des C3 ne sont pas viables, sur la base de l'échantillon des 18 C3 visitées ; à savoir six[21] ont été jugées viables, six[22] autres considérées non viables et enfin six[23] jugées être à la limite. La moitié des C3 à la limite peuvent être considérée suffisamment viables pour être admises à la passation dès que les audits/inspections sont effectués. Il est raisonnable de supposer que toutes les C3 trouvées inacceptables pour le transfert soit au CRG, soit à Yètè Mali devraient être liquidées. La mission n'estime pas que l'appui de ces C3 non viables à travers un autre réseau soit une utilisation effective de fonds et recommande plutôt d'œuvrer avec le CRG et CLUSA/Yètè Mali pour prendre le contrôle d'un nombre maximum de C3 possible, et ensuite liquider le reste.

Quelque soit la combinaison des options à choisir, un certain nombre d'activités préliminaires devront être effectuées avant que tout transfert puisse avoir lieu. Ces activités visent à:

1. Solliciter l'autorisation de la Banque centrale pour transférer les C3 à une autre IMF.
2. Tenir une série de réunions auprès de chaque C3 pour discuter des deux possibilités en vue de la poursuite des opérations, à savoir le transfert ou la liquidation de leurs C3. Il doit être très clair que cette décision est fondée sur la

[21] Kindia, Kakela, Kambaya, Linsan, Lorombo, et Tougué
[22] Baro, Gania Tanéné Saloum, Kagné Gandé, Kafah, Kirin, et Toumania
[23] Faranah, Kouroussa, Linsan Saran, Petel, Nyalen, et Wolia

faible performance de la C3 et n'est pas une sanction du bailleur. Les conseils doivent faire un choix et présenter ce choix à l'ensemble des membres. Seuls tous les membres pourront prendre la décision finale.

a. Si l'option est le transfert, la valeur vérifiée des actifs et passifs sera transférée ou prise en compte par le nouveau réseau. Ce transfert devrait intervenir assez rapidement afin que les fonds ne soient pas gelés pendant plus d'un mois. Autrement, les membres retireront immédiatement toute leur épargne le jour de la réouverture de l'institution. Ce risque devrait être examiné avec le conseil et tous les membres à une assemblée générale extraordinaire.

b. Si l'option porte sur la liquidation, alors les épargnants nets seront remboursés des fonds de leurs épargnes à une date et heure fixée par les inspecteurs ou les auditeurs, toutefois, ce délai ne devrait pas être long de plus de deux semaines après la date de l'audit. Il est prévu que toutes les C3 auront des soldes positifs et ainsi le capital action libéré sera remboursé aux membres.

3. Une fois que la décision est prise, la C3 doit cesser toute opération financière à l'exception du recouvrement des prêts jusqu'à ce que l'audit soit effectué.

4. Effectuer un audit financier complet de chaque C3 pour revoir toutes les écritures de débit et de crédit et établir un compte d'exploitation et un bilan. Cette activité sera expliquée avec plus de détails dans la section de l'Option 4 sur la liquidation.

5. Transférer ou liquider les C3. Les mesures qu'il faut prendre pour liquider les C3 sont détaillées dans la section de l'Option 4. Il est prévu toutefois que les conditions de la Banque Centrale pour la liquidation de quelques C3 dans le cadre du processus de passation seront moins strictes que celles exigées au titre de l'Option 4. Il faudra toutefois que ceci soit négocié avec la Banque Centrale.

Le coût de cette option est estimé à 140.000 USD

- Audit de 77 C3:

  L'inspection elle-même sera effectuée dans les plus bref délais possibles pour éviter des pertes dues à la fraude, au détournement ou au refus de remboursement des soldes de prêts à rembourser. Il est par conséquent suggéré que cette opération soit menée par une firme d'audit externe, ayant à la fois les qualifications appropriées et le personnel suffisant pour mobiliser au moins trois équipes de deux membres. Les équipes d'inspection couvriraient une région dans un temps donné prenant une durée estimée de trois jours et demi par C3 y compris une demi journée de temps de déplacement. Il devrait être possible de faire les 77 inspections dans une durée totale de 4 mois.

Le personnel de terrain de VITA doit organiser et animer les réunions du conseil, aider à la préparation des exposés des conseils à présenter à la réunion de tous les membres et veiller à ce que les décisions prises aux assemblées générales extraordinaires soient documentées et communiquées à toutes les parties concernées (USAID, Banque Centrale, Société d'audit, etc.). Il sera nécessaire que les agents de VITA reçoivent une formation appropriée pour leur apport dans le processus de transfert ou de liquidation.

7.4 Option 3 – Les C3 devenus immédiatement autonomes

Bien que cela soit acceptable dans le cadre des IMF juridiques intérimaires et futures en Guinée, il est de l'avis de la mission qu'aucune des C3 ne sera en mesure de remplir toutes les conditions (voir Annexe C pour de plus amples détails) pour être agréée à titre autonome, en tant qu'institution de la Catégorie 1 (IMF à caractère de coopérative). Pour répondre pleinement aux conditions juridiques, une C3 doit :

- Présenter un dossier de demande d'agrément à la commission d'agrément de la Banque Centrale et déclarer que la C3 désire être enregistrée en tant que IMF de la Catégorie 1.
- Présenter un dossier de demande d'inscription pour tous les membres du conseil d'administration à la commission d'agrément de la Banque Centrale ;
- Choisir ses auditeurs externes et les enregistrer auprès de la Banque Centrale ;
- Créer une caisse de solidarité au titre des pertes opérationnelles, dans laquelle les membres doivent contribuer à parts égales. En outre, la C3 doit utiliser un pourcentage de ses revenus nets comme réserve supplémentaire pour assurer une liquidité suffisante afin de faire face à tout manque à gagner opérationnel sans risquer le capital action des membres.
- Créer un système de contrôle interne efficace dont un auditeur externe qualifié et être disponible pour les contrôles d'audit par la Banque Centrale.
- Adhérer à REGUIPRAM, le réseau national des praticiens de IMF et respecter toutes ces règles et prescriptions, dans le délai de trois mois de réception de son agrément ;
- Produire et présenter tous les rapports financiers nécessaires à la Banque Centrale pour chaque période de six mois comme prévu dans les règlements des IMF ;
- Etablir un compte de réserve ou de provision en cas de perte de prêts en conformité avec les règlements des IMF et annuler tous les prêts non recouvrables dans un délai supérieur à 360 jours.

Le processus d'agrément et le respect continu sont obligatoires même pour les meilleures des C3, en ce moment.

7.5 Option 4 – Liquidation de toutes les C3

La liquidation de l'ensemble du réseau des C3 sera discutée dans cette section bien que ce soit l'option la moins souhaitable, il est possible qu'aucune des autres IMF sera intéressée à prendre le contrôle même d'une partie des 77 C3. C'est aussi la seule option pour les C3 non viables. L'objectif du processus de liquidation est de veiller à ce que chacune des C3 remplissent toutes ses obligations financières auprès de ses créanciers et membres. Le processus d'audit fournit une image financière appropriée de chaque C3. Le processus de remboursement vise à reverser les ressources aux propriétaires légitimes avec une priorité accordée aux créanciers (loyer, etc.), ensuite aux épargnants, et après aux membres pour leurs capital actions et enfin au bailleur.

Les mesures de liquidation restent valables que ce soit une ou toutes les C3 qui soient liquidées. Elles visent à:

1. Solliciter l'autorisation de la Banque Centrale pour liquider les C3
2. Solliciter la participation du Service de Supervision des IMF de la Banque Centrale au processus de liquidation.
3. Choisir une société d'audit indépendante pour effectuer la liquidation.
4. Solliciter l'approbation de la société d'audit en tant que liquidateur par la Banque Centrale.
5. La publication officielle de la liquidation envisagée de la C3
6. Tenir une assemblée des représentants de toutes les C3 pour les éclairer sur ce qui est arrivé, pourquoi c'est arrivé et comment la situation sera résolue. Ceci est une liquidation forcée et en tant que telle les C3 n'ont pas d'options pour continuer. Ceci doit être clair dans l'esprit de chacun et de tous.
7. Tenir une réunion auprès de chaque C3 pour discuter du processus de l'audit et la liquidation avec les conseils d'administrations des C3. Il doit être précisé très clairement que cette décision est dictée par la mauvaise performance des C3, il n'y a pas d'autres options et que toutes les épargnes seront remboursées aux membres à moins que les soldes de leurs prêts à recouvrer excèdent leurs épargnes. Dans ce cas, ils ne recevront pas de remboursement d'épargne, toutefois le montant de l'épargne sera déduit du solde des prêts.
8. Tenir une assemblée générale extraordinaire pour expliquer le processus et répondre à toutes les questions y afférentes. A l'assemblée générale, les membres doivent approuver la décision de liquidation et ne doivent pas être remboursés de leurs épargnes.
9. Une fois que les trois réunions auront été effectuées au niveau d'une C3 particulière, celle-ci doit cesser toute opération financière à l'exception du recouvrement des prêts jusqu'à ce que l'inspection soit terminée.
10. Les équipes d'inspection commencent leur travail en menant des audits financiers de fond de chacune des C3. L'équipe d'audit aura besoin de réviser toutes les écritures de débit et de crédit pour établir un compte d'exploitation et un bilan.
11. Il est important que les épargnes des membres soient remboursées aussi vite que possible. Bien que la société d'audit fixe la date et l'heure des inspections, le délai ne doit excéder plus de deux semaines après la fin de chaque audit. C'est dans l'intérêt supérieur de toutes les parties que ceci soit fait rapidement et

efficacement. L'inspection d'une région doit être effectuée y compris les remboursements à faire, avant de procéder à celle d'une autre.

12. Il est prévu que toutes les C3 auront des soldes positifs et ainsi les auditeurs seront en mesure de rembourser aussi aux membres le capital- action déjà payé.
13. Dès que l'équipe d'inspection aura vérifié qu'il y a suffisamment de liquidités pour rembourser les épargnes et le capital- action, elle évaluera combien du principal des fonds de prêt peut être recouvré. S'il y aura de l'argent restant après le remboursement du principal des fonds de prêts, alors ce montant reviendra aux membres. Une seconde assemblée générale extraordinaire devra être tenue pour décider comment les fonds excédentaires doivent être repartis ou utilisés pour une autre activité mutuellement convenue.

    Si le montant restant est insuffisant pour régler le principal des fonds de prêts, le bailleur devra accepter la perte plutôt que de faire perdre aux membres leur capital action.

14. Un rapport d'audit et de remboursement devra être préparé pour chaque C3 et présenté à la fois à l'USAID et à la Banque Centrale.

Cette option est susceptible d'être plus coûteuse que l'Option 2 étant donné que ni les actifs ni les passifs ne seront transférés à une autre IMF et que la société d'audit choisie doit recueillir l'accord des autorités de la Banque Centrale. Il est probable que le taux journalier pour ce type de société d'audit puisse être deux fois plus élevé que le type qui pourrait être utilisé pour l'Option 2. Toutefois, la mission n'a pas mené de recherche pour valider cette hypothèse. Il doit être noté qu'il y a approximativement 33.000 USD restants des fonds de prêts de l'USAID dans un compte bancaire à la BICIGUI pour VITA. Cette somme peut être utilisée pour compenser partiellement les frais de liquidation. Les remboursements du montant principal des fonds de prêts pourront être utilisés; toutefois, la valeur en dollar est considérablement moins aujourd'hui qu'elle était lorsqu'elle a été effectivement convertie.
Il est estimé que le coût total de cette option sera de 250.000 USD

L'audit doit être lui-même fait dans les plus brefs délais possible pour éviter des pertes dû à la fraude, au détournement ou au refus de rembourser les soldes des prêts à rembourser. Les équipes d'audit devront effectuer l'inspection d'une Région à la fois, en prenant une durée estimée à cinq jours par C3, y compris trois jours pour l'inspection, un jour pour le règlement et un jour pour le déplacement (deux journées et demie). Il doit être possible de posséder à la liquidation les 77 C3 dans une durée totale de cinq à six mois si ce processus est démarré en début Janvier, alors il peut être achevé avant la date limite de ENRMA.

7.6 Option 5 - Facilitation de la Transition par les Banques Locales

Aucune des Banques Commerciales contactées par la mission n'était pour le moins intéressée à travailler directement avec les C3 individuelles. Le mieux qu'elles puissent offrir seraient des comptes d'épargne et des comptes courant comme pour tout autre client. Elles n'accepteraient ni de gestion d'espèces ni de refinancement du portefeuille

des prêts sur une base de C3 individuelles ; les coûts et risques sont simplement trop élevés.

Les Banques étaient cependant intéressées à refinancer éventuellement les structures à deux niveaux, qui aient une plus grande solvabilité financière et une grande capacité de gestion. Une Banque, la BICIGUI, assure actuellement le refinancement opérationnel du CRG et celui du portefeuille des prêts de Pride-Finance.

La mission ne recommande pas la facilitation auprès des Banques Locales comme une alternative viable.

7.7 Option 6 - Opérations Bancaires mobiles auprès des Banques Locales

Dans certains Pays, les Banques Commerciales et /où les IMF offrent «des Services d'Opérations Bancaires mobiles » aux clients des zones rurales, où un véhicule se rendra à un lieu indiqué sur une base régulière pour fournir des services financiers de base. La mission à examiner cette option pour les prestations de services financiers dans les zones rurales auprès de sept Banques Commerciales. Sur les sept Banques consultées, six offrent de simples services de ramassage d'espèces pour de gros clients. Dans tous les cas, les services sont facturés aux clients sur la base d'un taux négocié. La BPMG a indiqué qu'elle accepterait une dérogation des frais s'il était nécessaire de retenir ou d'attirer un important client.

Lorsque la question a été posée de savoir si ces Banques envisageaient d'élargir ce genre de services, les représentants des Banques ont répondu que leurs institutions n'avaient pas de plans ni projets pour créer ou entretenir un système bancaire mobile en Guinée ni même à Conakry. Cette option n'a été par conséquent pas retenue.

Tableau 7.1 Encaissement auprès des Banques Commerciales des Services de Transit en Guinée.

Banque	Type de Services	Lieu	Type de Compte	Frais Bancaires
BICIGUI	Ramassage uniquement	Conakry	Gros Clients Commerciaux	Oui
BIG	Ramassage uniquement	Conakry	Clients Commerciaux ayant 100 Millions GNF par jour en dépôts	Oui
BPMG	Ramassage uniquement	Conakry	Gros Clients Commerciaux	Oui mais accepte dérogation frais pour retenir gros clients.
ECOBANK	Ramassage et livraison pour IRC	Conakry et d'autres lieux	Gros Clients Commerciaux	Néant
SGBG	Ramassage uniquement	Conakry	Gros Clients Commerciaux	oui
UIBG	Néant			

7.8 Option 7- Désengagement de l'USAID

Dans le cadre de cette option, la mission de l'USAID / Guinée se retire tout simplement des C3 à la fin du projet. Bien qu'en théorie ceci soit une option, en réalité cette option n'est pas réalisable. Elle serait :

- Contraire aux meilleures pratiques des MF Internationales en ce qui concerne l'implication et l'engagement du bailleur,
- Contraire à l'esprit sinon à la lettre de la Législation Intérimaire et proposée sur les futures MF;
- Elle créerait une friction inutile et baisserait la confiance entre le GG et l'USAID;
- Elle serait susceptible d'entraîner la perte de l'épargne des membres et le capital actions par les membres de C3 car ces fonds ont été progressivement utilisés pour supporter les dépenses de fonctionnement;
- Elle serait préjudiciable aux autres IMF et ONG travaillant dans les zones couvertes par les C3 et potentiellement dans tout le pays;
- Elle enverrait un mauvais signal aux communautés locales; à savoir que la mission de l'USAID n'est pas engagée à renforcer des institutions communautaires durables; et
- Elle rendrait difficile pour l'USAID d'assister les IMF viables à l'avenir.

Il est de l'avis de la mission que cette option n'est pas réalisable.

7.9 Recommandations de Stratégie d'ordre général pour l'USAID

Le but de cette section est de proposer un nombre de recommandations spécifique concernant les C3 ainsi qu'un certain nombre de recommandations stratégiques concernant les activités de microfinances qui sont ou seront financées par la mission de l'USAID Guinée.

La récapitulation ci-dessous des options a été explorée par la mission pour l'avenir du réseau de C3. Le tableau 7.2 fourni un aperçu et une estimation de coût pour les options discutées.

Tableau 7.2 Récapitulation des recommandations des options pour les C3

Options	Recommandation	Période requise	Estimation des coûts
1- Continuation des C3	Pas viable	2 ans pour redresser et 3 à 5 ans pour devenir viable	2-3 millions USD
2- Transfert des C3 viables à une autre institution	Recommandé	6 à 8 mois	140.000 USD
3- Autonomie des C3	Pas viable	2 à 5 ans	2-3 millions USD
4- Liquidation des C3	Dernier recours si l'option 2 n'est pas possible	7 à 9 mois	250.000 USD

Options	Recommandation	Période requise	Estimation des coûts
5- Facilitation auprès des banques locales	Pas disponible	Néant	Néant
6- Système bancaire mobile auprès des banques locales	Pas disponible	Néant	Néant
7- L'USAID se désengage à la fin de la période de projet sans passation ni liquidation des C3	Pas faisable, ceci enverrait de mauvais signes au GG et aux communautés rurales	Néant	Néant

Recommandations pour le réseau des C3:

- La mission recommande l'adoption de l'option 2 ; à savoir le transfert des C3 viables au partenariat de Yètè Mali / CLUSA pour les régions de Kindia et Kouroussa et au crédit rural de Guinée pour les région de Tougué, Lélouma, Faranah et Dabola; les C3 qui ne sont pas transférées à un de ces deux réseaux proposés seraient liquidées;
- Dans le cadre des mesures incitatrices pour les transferts des C3, l'USAID devrait rétrocéder les fonds de prêt qui sont recouvrés à Yètè Mali et au Crédit rural de Guinée;
- Si et seulement si l'option 2 n'est pas acceptée par Yètè Mali / CLUSA et le Crédit Rural de Guinée, la mission recommande l'option 4 à savoir la liquidation de toutes les C3;
- Les C3 viables qui continueront devraient s'intégrer dans le volet de la revue routinière environnementale pour veiller à ce que les impacts environnementaux et collatéraux causés par le micro financement soit identifiés et réduits et que ensuite d'autres crédits commerciaux soient agressivement poursuivis; le personnel devrait être formé dans la prise de conscience des aspects environnementaux de base, créer une procédure de dépistage simple et mener des revues périodiques de performances environnementales.

Recommandations générales

L'USAID devrait:

- Etablir une stratégie claire d'investissement dans les programmes ou activités de MF au sein des programmes existants y compris les normes, les liaisons et les cibles;
- Prendre en considération la connaissance des meilleures pratiques s'agissant du temps minimum exigé pour réaliser la viabilité financière pour un modèle de MF donné en sollicitant et en examinant des propositions;
- Veiller à ce que ses activités de micro finance soient incorporées dans l'étude environnementale routinière et que les impacts environnementaux collatéraux causés par les prêts de micro finance soient identifiés et réduits;

- Veiller à ce que le développement des activités soit conforme à la réglementation prescrite par les instruments 22 CFR 216 et ADS 204.
- Reconnaître la liaison des systèmes financiers et la nécessité d'élargir le financement en faveur des pauvres à travers un engagement pour promouvoir une synergie entre les bailleurs, les autorités gouvernementales et les partenaires locaux;
- Veiller à ce que la sélection des prestataires des services techniques pour les programmes et activités des MF dans le cadre de ses programmes soit faite sur la base de dossiers et de qualifications efficace pour une mise en œuvre technique réussie et/ou un plan viable de renforcement des capacités des programmes des IMF;
- Veiller à ce que tous les programmes de MF financés par la mission soient appuyés par un engagement crédible pour réaliser la viabilité financière complète dans les délais définis;
- Veiller à ce que les normes et les formats de reddition des comptes de l'USAID et CGAP soient utilisés et favoriser les synergies en ce qui concerne les exigences des rapports périodiques tels que le système créé par le programme SPEED de l'USAID en Ouganda;
- Veiller à ce que le financement des activités de MF des organisations non spécialisées exige un partenariat avec une IMF agréée. Ce partenariat offrirait aux institutions formées à part entière une tutelle de protection et l'accès aux services de gestion bien conçus et développés;
- Veiller à ce que tous les programmes de MF chargés du recouvrement de l'épargne soient enregistrés et respectent les règlements de la banque centrale concernant les MF;
- Exiger à ce que Africare et l'OICI enregistrent leurs programmes bancaires villageois dans le cadre de la législation et des prescriptions de la banque centrale et qu'ils remplissent les normes et pratiques de reddition des comptes, et qu'ils formalisent les partenariats avec une IMF viable existante.

Appendice A: Liste des Documents Consultés

1. Antenne de Lélouma – Rapport Mensuel Août 2004 Sous Volet SFR. ENRMA document.
2. Aperçu sur le PEGRN. ERNMA document.
3. Bulletin d'information du Réseau des Caisses Communautaires de Croissance - C^3 au 30 Septembre 2002. ERNMA document.
4. C-GAP - Developments of Microfinance in West Africa and Trends for the Decade. September 1999.
5. Concept des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document.
6. The constraint and challenges associated with developing sustainable microfinance systems in disadvantaged rural areas in Africa. UNCDF, March 1999.
7. Contrat de Ligne de Crédit entre les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – et le Projet Elargi de Gestion des Ressources Naturelles (PEGRN). ERNMA document.
8. Demande de Subvention ADF pour l'Union C^3 de Lélouma. Document submitted to the African Development Foundation.
9. Donor Brief No. 17, February 2004 C-GAP – How Donors Can Help Build Pro-Poor Financial Systems.
10. Donor Brief N° 15, October 2003 CGAP – Financial services for the rural poor.
11. DSFD/BCEAO – La Microfinance dans l'UMOA en 2002. December 2003.
12. Elaboration d'Une Typologie en Regards de la Distribution du Crédit - ENRMA document. March 2004.
13. ENRMA Quarterly Program Performance Report – April 1 – June 30, 2001. Winrock International.
14. ENRMA Quarterly Program Performance Report – April 1 – June 30, 2004. Winrock International.
15. Evaluation de la Microfinance en Guinée – PNUD Cheick Santigui Camara. December 2000.
16. Formation des Comites de Crédits – Manuel du Formateur. ERNMA document.
17. ILO Social Finance Unit - Microfinance Institution in West Africa – An overview. December 1998.
18. Le Plan d'Institutionnalisation du Réseau des Caisses Communautaire de Croissance - C^3. ENRMA document. July 22, 2003.
19. Les Agents de Vulgarisation Agricole – Apprendre par l'Exemple – ENRMA Document

20. Instruction No. I/2002/125/DGI/DB du 16/01/2002 Portant Réglementation des Systèmes de Financement Décentralisés (SFD), Central Bank of Guinea.

21. Instruction No. I/2002/126/GI/DB du 16/01/2002 Relative a l'Obligation pour les Systèmes Financiers Décentralisés de Produire des Etats Financiers, Central Bank of Guinea.

22. Instruction No. I/2002/127/DGI/DB du 16/01/2002 Relative à la Comptabilisation et au provisionnement des Créances en Souffrance, Central Bank of Guinea.

23. Instruction No. I/2002/128/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Fonds Patrimoniaux Nets Des Systèmes de Financement Décentralise, Central Bank of Guinea.

24. Instruction No. I/2002/129/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Représentation des Fonds Patrimoniaux Minimum des Systèmes de Financement Décentralises (S.F.D.), Central Bank of Guinea.

25. Instruction No. I/2002/130/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Solvabilité des Systèmes Financiers Décentralisés, Central Bank of Guinea.

26. Instruction No. I/2002/131/DGI/DB du 29/06/02 Relative au Ratio de Liquidité des Systèmes Financiers Décentralisés, Central Bank of Guinea.

27. Instruction No. I/2002/132/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Division et a la Concentration des Risques des Systèmes de Financement Décentralisés, Central Bank of Guinea.

28. Instruction No. I/2002/133/DGI/DB du 29/06/02 Relative a la Constitution des Réserves des Systèmes de Financement Décentralisés, Central Bank of Guinea.

29. Instruction No. I/2002/134/DGI/DB du 29/06/02 Relative aux Délais de Transmission des Documents Destines a la Banque Centrale, Central Bank of Guinea.

30. Making microfinance works in rural areas. Presentation at the 2004 Jordan Microcredit Summit. Helene Sow Dahou.

31. Manuel de Cadre Comptable pour le Réseau des Caisses Communautaire de Croissance. ENRMA document.

32. Manuel de Formation des Caissiers des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. October 16, 2000.

33. Manuel de Procédures Comptable et Financière des Caisse Communautaire de Croissance - C^3 – ENRMA document. March 23, 2001 and August 12, 2004.

34. Manuel Programme de Crédit PEGRN. ERNMA document. September 26, 2000.

35. Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis and Monitoring (Draft). AMAP publication. October 2004.

36. Méthodologie de Mise en Place des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. August 20, 2000.

37. Méthodologie de Mise en Place des Caisse Communautaires de Croissance - C^3 - ENRMA document. June 7, 2001.

38. Mid-Term Evaluation – Expanded Natural Resource Management Activity Winrock International.

39. Mission de Consultation sur les Offres de Services pour le Secteur Prive – Avril 2001. Développement Consultant.

40. Module de Formation Numéro 2 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Rôles et Responsabilités du Conseil d'Administration de la C^3 de Base. ERNMA Document. July 3, 2002.

41. Module de Formation Numéro 4 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Statuts et du Règlement Intérieur de la C^3 de Base. ERNMA Document. May 21, 2002.

42. Module de Formation Numéro 5 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance du Manuel des Procédures Comptables de la C^3 de Base. ERNMA Document. May 23, 2002.

43. Module de Formation Numéro 9 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – Connaissance des Procédures de Contrôle Interne pour le Comite de Surveillance. ERNMA Document. November 2002.

44. Module de Formation Numéro 15 pour les Caisses Communautaires de Croissance - C^3 – La Sécurité de l'Epargne à la Coopérative d'Epargne et de Crédit. ERNMA Document. June 19, 2002.

45. Plan de Formation sous Volet SFR. ENRMA document. December 26, 2002.

46. Planet Rating – CRG Guinée – Juillet 2003.

47. Politique de Refinancement des C^3. ERNMA document.

48. Procédures de Contrôle des Caisses Communautaires de Croissance - C^3. ERNMA document. August 20, 2000.

49. Program Performance Report for the first 18 months of Project Implementation (Period: October 1, 1999 – March 31, 2001). Intermediate Result Number 3. ERNMA document.

50. Protocole de Partenariat entre la Caisse Communautaire de Croissance - C^3 et le Projet Elargi de Gestion des Ressources Naturelles (PEGRN). ENRMA document.

51. Rapport d'Activités Trimestrielle du Sous Volet des SFR du Volet de Développement des Entreprises (RI-3) du PEGRN. ENRMA document. April 1 to June 30, 2003.

52. Rapport Mensuel d'Activités Mars 2004 Services Financiers Ruraux de Tougué. ENRMA Document. March 2004.

53. Rapport Trimestriel d'Activités – Volet Développement des Entreprises du 1 Juillet au 30 Septembre 2004. ERNMA Document.

54. Règlement Intérieur de Caisse Communautaire de Croissance - C^3. ERNMA document. May 24, 2002.

55. Statuts de la Caisse Communautaire de Croissance - C^3. ERNMA document. May 19, 2002.

56. Une Série de Cas de Succès du Volet de Développement des Entreprises du PEGRN – ENRMA document. May, 8, 2003.

57. USAID Microenterprise Development Policy Guidelines. May 1, 2001.

Appendice B: Liste des Personnes Consultées

BANQUE CENTRALE DE LA REPUBLIQUE DE GUINEE

Banque Centrale de la République de Guinée

Kémo Condé	Director of Microfinance Institutions
Mamadou Aliou Diallo	Inspector - Microfinance

BANQUE COMMERCIALES

BICIGUI

Manga Fodé Touré	Deputy Managing Director

Banque Islamique de Guinée

Amadou Condé	Head of Credit and Trading Services

Banque Populaire Maroco Guinéen

Ahmed Houssaini Iraqi	Managing Director

EcoBank Guinée

Agbedanu K. Gadigbe	Deputy Managing Director
Ayao Amoussou-Kpeta	Business Development Manager
Thierno M. Diallo	Institutional Banking

Union International de Banque en Guinée

François Duflot	Administrative Director
Augustine Chang	Head of FINADEV Guinée Project

Société Générale de Banques en Guinée

Chérif Dramé	Client Manager

INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Crédit Rural de Guinée

Bakary Koulibaly	Managing Director

PRIDE / Finance Guinée

Tidiane Diandia Barry	Managing Director
Mamadi Keita	Deputy Managing Director
Mrs. Maïmouna Baldé	Information Services Manager
Ousmane Sarr Keita	Finance Manager
Mamadi Maki Bah	Internal Control Manager
Ousmane Barry	Operations Manager

Yètè Mali

Kourouma Ibrahima	Managing Director
Michel Belanger	Project Manager and Chief of Party
Abdoulaye Sow	Personnel Manager
Mamadou Yaya Diallo	

AUTRES AGENCES DE CREDIT

Africare

Mrs. Tadiba Kourouma Baldé	Head of Monitoring and Evaluation
Dr. Mahamed Lamine Kaba	HIV/Aids Coordinator

Opportunities Industrialization Center International

Léon Sakho	Country Representative
Mohammed Lamine Barry	Technical Advisor

Agence pour la Commercialisation Agricole

Mamy Keita	Managing Director

CLUSA

Thomas Cusack	Chief of Party
Lanciné Condé	Head SICR

DONATEURS

United States Agency for International Development

John Mullenax	Senior Agriculture and Trade Adviser
Ibrahima Camara	Rural Development Specialist
Thomas Crubaugh	Program Office Supervisor
Stephen R. Morin	NRM Team Leader
Victoria Michener	Results Coordinator

ASSISTANCE TECHNIQUE-ENRMA

Winrock International

Kent M. Elbow	ERNMA Team Leader

Land O'Lakes

Steve Aversa	Technical Advisor

VITA/C^3

Headquarters Staff

Alain Rioux	VITA Representative
Ibrahim Bocoum	Managing Director
Mustapha Ly	Finance Manager
Mrs. Laouratou Barry	Accounting Assistant

Fatoumata Rahilou Diallo	Secretary

Field Staff

Mamadou Saidou Diallo	Regional Representative – Middle Guinea (Labé)
Sâa Robert Malano	Regional Representative - Upper Guinea (Dabola)
Abdoulaye Baldé Billo	Coordinator - Tougué
Mrs. Maïmouna Diallo	Field Agent - Tougué
Ibrahima Baldé	Field Agent – Tougué (Koïn)
Souleymane Barry	Coordinator – Lélouma
Algassimou Diallo	Field Agent – Lélouma
Mamadou Guemma Baldé	Field Agent – Lélouma (Linsan Saran)
Bocar Sow	Coordinator – Kindia (Sougueta)
Mamadou Adama Baldé	Field Agent – Kindia (Sougueta)
Mohamed Lamine Camara	Field Agent – Kindia
Moustapha Bocoum	Coordinator – Faranah
Sékou Tounkara	Field Agent – Faranah
Moundaikeno Amara	Coordinator – Dabola
Dambou Condé	Field Agent – Dabola
Dobo Béauvoïgui	Coordinator – Kouroussa
Bibatou Camara	Field Agent – Kouroussa
Alpha Mamadou Salim Baldé	Field Agent – Kouroussa

Appendice C :
Exigences pour l'enregistrement des C3 indépendants

Sous la législation intérimaire courante et dans la future loi MF, un C3 doit être enregistrée comme institution de Catégorie 1, c'est-à-dire une MFI de type coopératif. Le processus d'enregistrement se divise en huit sections. Les trois premières sont liées au processus initial d'enregistrement et les cinq autres sont liées à des besoins additionnels qui doivent être remplis par chaque C3 indépendant. Une liste complète des exigences requises pour l'enregistrement et le fonctionnement est disponible dans le manuel d'instructions préparé par la Banque Centrale de la République de Guinée (BCRG). Voici un sommaire des éléments les plus vitaux pour l'enregistrement d'un C3.

1. Enregistrement d'un C3

Cinq (5) copies des documents suivants sont soumises au Comité d'Enregistrement.

- Une demande manuscrite, déclarant le désir de la C3 d'être enregistré dans la Catégorie 1 MFI
- Une copie du Certificat d'enregistrement comme coopérative de C3
- Le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive
- La liste des membres fondateurs de la C3
- Le Règlement Intérieur de la C3
- La liste des membres du Conseil d'Administration
- Un certificat stipulant que tous les membres sont en règle dans le paiement de leur part de capital, accompagné par un relevé de compte de la banque comme preuve du montant
- Une déclaration sur les activités programmées ainsi que sur la zone couverte par la C3

2. Enregistrement du Conseil d'Administration

En plus des formalités demandées pour l'enregistrement du C3, la Banque Centrale exige l'enregistrement de tous les membres du Conseil d'Administration. Les documents requis sont envoyés à la Banque Centrale deux mois avant que les membres du Conseil d'Administration n'entrent en fonction. Cinq copies du document qui suit sont soumises au Comité d'Enregistrement.

- Une requête manuscrite d'enregistrement des membres du Conseil signée par le Président du Conseil ;
- Un Curriculum Vitae pour chaque membre du Conseil, avec le nom complet, date et lieu de naissance, nationalité, résidence locale, formation (inclure copies de tous les diplômes), et expérience professionnelle (inclure un exemplaire de preuve d'emploi pour chaque employeur)
- Un certificat de nationalité ; et
- Une copie du casier judiciaire datant de trois mois au plus.

3. Enregistrement des Auditeurs Externes

En plus de l'obligation qu'il a d'enregistrer le Conseil d'Administration, la C3 doit aussi s'assurer que les auditeurs externes sont eux mêmes enregistrés et approuvés par la Banque Centrale.

4. Exigences requises pour le Fonds de Solidarité

La C3 doit mettre en place un fonds de solidarité pour se prémunir contre les pertes opérationnelles. Les membres doivent eux aussi payer quand ils se joignent à la C3. La C3 se doit d'utiliser une partie du pourcentage des gains nets comme provision supplémentaire pour garantir suffisamment de liquidités disponibles pour couvrir une insuffisance opérationnelle, sans mettre en péril la part en capital des membres.

5. Exigences requises en Supervision

La C3 doit s'assurer qu'il a mis en place un système efficace de contrôle interne, un auditeur externe qualifié et qu'il est à la disposition de la Banque Centrale pour les vérifications d'audit.

6. Exigences requises pour faire partie du Réseau National MFI

La C3 est tenue de se joindre au REGUIPRAM, le Réseau National des Praticiens de la Micro finance, au plus tard dans les trois mois suivant l'obtention de sa licence.

7. Exigences requises pour les Rapports Financiers

La C3 est tenue de produire et remettre à la Banque Centrale et en trois copies, un certain nombre de rapports financiers. Ces rapports doivent être livrés au plus tard le 25 des mois de juillet et janvier. Ils couvrent la période de six mois entre janvier et juin et entre juin et décembre. Le rapport de base doit inclure un bilan financier, une déclaration de revenus et un certain nombre de documents Appendices, comme défini par les règlements de la Banque Centrale concernant les MFI.

8. Exigences concernant l'approvisionnement en cas de perte de prêt

1- 30 jours	0 %
31- 60 jours	25 %
61- 90 jours	50 %
91- 120 jours	75 %
121- 360 jours	100 %

Appendice D:
Normes d'Evaluation des Performances - Principes

1. Information Générale

Il n'y a pas de lignes directrices sur les recommandations en général. Cependant, la communauté devrait être à proximité d'un marché hebdomadaire (ou quotidien) et disposer d'une population d'au moins 1500 habitants dans la zone géographique desservie par la C3. L'existence d'autres projets de développement dans la communauté est toujours un bon signe. Quand une autre MFI est active dans la communauté ou aux environs, un niveau de coopération ou d'échanges est à la fois recommandé et nécessaire, surtout en ce qui concerne les prêts et la délinquance.

2. Aptitude à Gérer

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de Surveillance	Caissiers
Niveau de formation			
Lieu de la formation			
Nombre de sessions			
Jours			
Contenu			

Il n'y a pas de quantité minimum or maximum de temps de formation requis. La formation officielle devrait suffire à s'assurer de la bonne compréhension des principes de base accompagnée d'un suivi particulièrement attentif (assistance à la formation) au cours des deux années suivantes.

Le niveau d'éducation des dirigeants (Conseil et comités) devrait refléter les tâches exigées pour chaque poste. Par exemple un secrétaire du Conseil de C3 doit être capable de lire et écrire en français. Le Conseil, en équipe, doit pouvoir lire, comprendre et appliquer tous les règlements intérieurs, statuts et toutes les autres politiques et procédures. Moins les dirigeants sont formés, plus longues (nombres de jours) seront les sessions de formation avec le mentorat et la formation sur le terrain de préférence aux sessions formelles en groupe.

Il devrait être mis en place un comité de crédit autonome et indépendant du comité de surveillance.

3. Appropriation

Tous les différents groupes socio économiques de la communauté devraient être représentés dans la direction élue, particulièrement les femmes et les petits fermiers. Des informations concernant la C3 doivent être largement diffusées à travers la communauté. La participation doit refléter le plus grand brassage possible. Les représentants locaux du gouvernement devraient être informés des activités de la C3 mais ils ne doivent jouer aucun rôle d'administration ou de choix des bénéficiaires de crédit. Les membres doivent connaître les produits offerts par la C3, ainsi que ses politiques et procédures, ses règlements intérieurs et statuts, et les avantages dont bénéficient

les membres. Les règlements intérieurs, statuts, politiques et procédures devraient avoir été discutés et acceptés avant la création de la C3. Les assemblées générales annuelles doivent se tenir au moins une fois par an et les assemblées extraordinaires lorsque requises. Une quantité significative d'épargne et un fort taux de pénétration de la population sont de bons indicateurs d'appropriation communautaire du projet.

4.Gouvernance

Chaque organisme de gestion de C3 (Conseil, comité de crédit et comité de surveillance) doivent fonctionner indépendamment les uns des autres. Des réunions doivent se tenir régulièrement (une fois par mois ou plus souvent si nécessaire) et un procès verbal doit être tenu mentionnant toutes les décisions prises. Les règlements intérieurs doivent être appliqués et les amendements doivent être entérinés par les assemblées générales extraordinaires. Les membres du Conseil d'administration doivent être démocratiquement élus, en se basant sur leur capacité à remplir les tâches liées aux postes à pourvoir. Ils doivent être motivés et déterminés tout en étant représentatifs des différents habitants de la communauté. Ils ne doivent pas être choisis ou désignés par les autorités administratives et traditionnelles locales.

Les caissiers doivent avoir une bonne maîtrise du français (lecture, écriture et parler) et être à même d'apprendre les principes et pratiques comptables suffisants pour pouvoir remplir tous les documents comptables et administratifs. Les dirigeants de conseils doivent avoir une bonne connaissance des politiques et procédures des C3 afin de pouvoir prendre les décisions stratégiques pour la croissance de la C3.

Des outils stratégiques, tels un plan d'affaires et des rapports financiers mensuels (déclaration de revenus, feuille de bilan**,** rapports de porte feuilles et informations sur les clients) doivent être disponibles et utilisés par le conseil. Le comité de surveillance devrait pouvoir contrôler tous les documents comptables et prendre des mesures immédiates et appropriées quand une mauvaise gestion se produit.

L'aide extérieure aux C3 doit progressivement transférer les compétences de gestion et ses fonctions aux dirigeants élus et aux employés. Le soutien à la formation doit être transparent et complet. Le soutien extérieur ne devrait pas imposer des décisions ; au contraire, il devrait fournir l'assistance technique et morale pour améliorer l'autonomie de la C3.

5. Systèmes internes de contrôle

Comité de surveillance

- Le niveau d'éducation doit être bon à supérieur.
- Le comité doit être indépendant du conseil et à même de lui demander des comptes s'il ne respecte pas les politiques, les procédures et les règlements.
- Il doit être actif et capable de contrôler les fonds et documents comptab*les.*
- *Il doit conserver les procès verbaux et produire des rapports.*

Agents sur le terrain

- Ils doivent de manière consistante fournir des instructions sur les opérations.
- Ils doivent porter assistance à toutes les structures des C3 (caissier, conseil, surveillance).
- Ils doivent progressivement transférer leurs fonctions aux gérants et caissiers des C3.
- Ils doivent disposer d'un guide opérationnel approprié pour harmoniser leurs interventions sur le terrain

6. Statistiques générales

Date de création					
Jours ouvrables					
A la date du	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents					
Prêts					
Total à ce jour					
Sommes dues					
En retard					
PAR					
Argent disponible					
Fonds de solidarité					
Epargne					
Epargne ordinaire					
Dépôts à terme					
Fonds de crédit					
Part de capital					
Frais d'adhésion					

- Le nombre idéal d'adhérents devrait être :
  - ⇒ Il devrait y avoir au moins 50 membres au moment de l'assemblée générale Constitutive
  - ⇒ 100membres ou plus pour les C3 qui existent depuis 1 an ou moins
  - ⇒ 200 ou plus pour les C3 qui existent depuis 1 et 2 ans
  - ⇒ 350 ou plus pour ceux qui existent depuis 2 et 3 ans.
  - ⇒ 500 ou plus pour ceux qui existent depuis 3 et 4 ans.
  - ⇒ 600 pour les C3 qui fonctionnent depuis plus de 4 ans.
  - ⇒ L'adhésion féminine devrait se situer entre 40 et 60 %

- Les fonds disponibles en caisse doivent être suffisants pour répondre à la demande de retraits pour une période couvrant 10 à 15 jours. Les fonds supérieurs à cela doivent être conservés dans une institution financière et dans un souci d'économie se servir d'une approche de centrale financière.

- Les prêts doivent refléter la demande et se limiter aux limites permises par la loi. Il n'y a pas de chiffre magique, et cependant, les prêts sont l'outil le plus productif de la C3 et ils devraient être d'un montant maximum et avec le moins de risques possibles.
- Le total de l'épargne devrait être quatre à six fois la valeur des fonds prêtés afin que les prêts soient toujours considérés comme venant de l'épargne (hot money) et pas de ressources extérieures.
- Les fonds prêtés doivent soutenir la croissance des prêts et ne doivent pas se substituer à un manque d'épargne.

Sécurité des fonds

- Le coffre fort doit être enfermé dans une pièce distincte, sans ouverture extérieure ou fenêtre. S'il y a une fenêtre, elle doit être barricadée par des barreaux anti-vol.
- Le coffre fort doit être entièrement scellé dans le béton armé et pas seulement ses pieds.
- Il doit y avoir un partage des clés ou de la combinaison entre le trésorier du Conseil[7] d'administration et le caissier.
- La combinaison du coffre fort doit changer au départ ou changement du caissier.
- Le caissier ne doit jamais avoir accès à la fois à la clé et à la combinaison.

Mouvements de fonds

- Le comptage des fonds doit être fait au début et à la fin de chaque jour ouvrable avec billetage.
- Tous les dépôts, remboursements de prêts et retraits ne se font que les jours ouvrables avec le caissier. Les reçus sont remplis et signés sur-le-champ.
- Tous les documents comptables sont remplis comme spécifié dans les procédures en vigueur pour le client de la C3.

7. Forces, faiblesses et difficultés

Forces

- Conseil d'administration et comité de surveillance forts et bien formés.
- Caissiers compétents et honnêtes.
- Excellent niveau de participation communautaire.
- Forte mobilisation de l'épargne.
- Faible taux de risque du portefeuille, moins de 5 % sur une journée.

Faiblesses

- Ce sont des sujets qui peuvent être réglés et le sont ?.

Problèmes additionnels

- Il ne devrait pas y en avoir.

Appendice E : Echantillon de Feuille de Rapport

A. Déclaration de revenus

Compte d'exploitation – *ajusté des subventions*			
	Période 1 Jan. 200[?] à ce jour	Mois Précédent	Mois Actuel
REVENU FINANCIER			
Intérêt sur prêt			
Intérêt sur investissement			
Intérêt sur épargne			
Frais de pénalités sur prêts			
Autres revenus			
Revenu financier total			
COUTS FINANCIERS			
Intérêt sur la dette			
Intérêt payé sur le dépôt			
Ajustement sur subvention			
Autres coûts financiers			
Devises étrangères gain/pertes			
Coût financier total			
Marge financière brute			
Provision pour perte de prêt			
Marge financière nette			
COUTS DE FONCTIONNEMENT			
Salaire du personnel et avantages			
Dépenses administratives			
Frais de déplacement			
Dépenses de communication			
Dépréciation			
Formation et dépenses de renforcement des capacités			
Frais de marketing et de publicité			
Location de bureau			
Fourniture de bureau			
Abonnement téléphone, eau, électricité			
Frais bancaires			
Intérêt payé sur dépôt à terme			
Autres dépenses			
Total des dépenses de fonctionnement			
Revenus net de fonctionnement			
Revenu du Subvention			
Subvention pour couvrir le déficit opérationnel			
Autres subventions pour couvrir le déficit opérationnel			
Déficit excédentaire du revenu lié aux dépenses			

B. Feuille de bilan

3. Rapport sur le portefeuille

Rapport sur le portefeuille		
Mois		
Etat des prêt & remboursements		
	Fin de ce mois	
Valeur des prêts déboursés ce mois ci		
Valeur des payements principaux en arriérés par fin de mois		
Balance principale restante des prêts en retard à la fin du mois		
Balance principale restante des prêts ré échelonné à la fin du mois		
Balance principale en retard sur les prêts refinancés à la fin du mois		
Balance principale sur les prêts pardonnés à la fin de ce mois		
Valeur cumulative des paiements principaux dus (y compris arriérés à cette date)		
Valeur cumulative du compte principal payé à cette date (depuis le début de MFI)		
Valeur cumulative du compte principal payé au bon temps et à date		
Valeur du compte principal prépayé à la fin du mois		

Table de provision de perte de prêt

Jours d'arriérés	No. De prêts	Paiements principaux en retard USD	Balance principale restante en USD	Portefeuille risque	Taux de provision	Provision de perte de prêt en USD
Prêts courant					0%	
1 – 30 jours d'arriérés					0%	
31 – 60 jours d'arriérés					25%	
61 – 90 jours d'arriérés					50%	
91 – 120 jours d'arriérés					75%	
121 –365 jours d'arriérés					100%	
Plus de 365 jours d'arriérés					100%	
Total						

Ratio de provision de perte de prêt

Indicateurs clés

Taux de retard	Portefeuille à risque (PAR), >= 1 jour	PAR>= 1 jour, PAR ajusté pour ré échelonnage, re financement, abandon, et déboursement nouveaux prêts

Portefeuille ancien à risque (PAR) et taux de re paiement (RR)

PAR > 30 jours	PAR> 60 jours	PAR > 90 jours	PAR> 180 jours	A jour	Cumulatif

Le vieillissement accompli selon meilleures pratiques, méthodes et pré payements soustraits pour les taux de remboursement.

D. Informations sur la clientèle

INFORMATIONS SUR LES CLIENTS		
	A la fin du mois	**A la fin du mois précédent**
Informations sur le client (fin de période)		
Nombre d'hommes clients actifs		
Nombre de clientes actives		
Nombre d'institutions clientes actives		
Total des clients actifs		
Portefeuille de prêts impayés		
Nombre de prêts déboursés ce mois-ci		
Total des prêts déboursés ce mois-ci		
Nombre de prêts déboursés à ce jour (cumulatif)		
Total des prêts déboursés à ce jour (cumulatif)		
Moyenne de prêt par client (au déboursement)		
Nombre de clients épargnants		
Balance d'épargne non remboursée		
Taille moyenne de l'épargne		
Nombre total de nouveaux clients ce mois-ci		
Activités des clients	**Nombre de prêts**	**Somme prêtée**
Agriculture		
Production animale		
Production		
Services		
Commerce		
Xxxxxxx		
Total		
Prêts par la taille (au déboursement)	**Nombre de prêts**	**Somme prêtée**
<$100		
$101 - $200		
$201 - $300		
$301 - $500		
$501 - $1000		
>$1000		
Pourcentages		
% de femmes membres		
Coûts d'opération / prêts à rembourser		
Coûts d'opération / prêts déboursés		
Coût par client		
Coût par prêt		
% de coûts d'opération couverts par le revenu d'opération		
% des dépenses d'opération résultant de NICRA		

6. Statistiques générales

Date de création	20 février 2002				
Jours ouvrables	Dimanche, mercredi et vendredi				
A la date du 02 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	147	74	25	246	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	257	131	6	394	163 770 000
Impayés					39 440 180
En retard					6 550 680
PAR					16.61%
Fonds disponibles					5 388 975
Fonds de solidarité					1 277 700
Epargne					
Epargne ordinaire					3 067 959
Dépôts à terme					13 115 710
Fond de crédit					9 724 000
Part de capital					2 440 000
Frais d'adhésion					498 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- La sécurité est une préoccupation. Il y a eu deux entrées par effraction dans la C3 (tentative de vol en passant par le toit) mais le coffre fort n'a pas été ouvert.
- Le coffre fort est confiné dans une salle distincte fermée et cadenassée.
- Le président du conseil détient la clé du coffre ainsi que celle du tiroir intérieur au coffre contenant l'argent.
- Seuls les caissiers connaissent la combinaison.
- Les procédures sont suivies lors de l'ouverture et de la fermeture du coffre.

Mouvements de fonds

- L'argent liquide est compté chaque matin les jours d'ouverture.
- Le président du CA ne compte pas toujours les fonds à la fin de chaque journée de travail. Il se contente simplement de regarder le journal de caisse.
- Le comité de surveillance dirige le contrôle des fonds une fois par semaine au hasard à la fin de la journée de travail (après 16 :30).
- Le directeur RFT enlève une grosse somme tirée des fonds de prêts sans signer un reçu de retrait.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les membres du CA sont lettrés et élus par les membres.
- Le chef comptable est compétent.
- Les documents comptables sont correctement remplis et au bon moment.
- Il y a en place un système de contrôle interne au hasard et systématique, cependant le CA (et non pas le comité de surveillance) est responsable pour cette fonction.

Faiblesses

- Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA au grand complet remplit cette fonction.
- Il n'y a pas d'assemblées générales des membres.
- Le remboursement des prêts (en un seul versement) n'est pas adapté aux mouvements de fonds découlant des activités du client emprunteur.
- Les clients ne comprennent pas les clauses du prêt et les conditions qui s'y rattachent.

Problèmes additionnels

- Le fort taux de délinquance des prêts est plus que certainement la conséquence du défaut de paiement mensuels plutôt que de la mauvaise volonté des clients de rembourser dans les délais impartis.

Appendice F: Conclusions sur Tougué Centre

1. Information générale

Tougué est un important centre urbain. La communauté a un important marché hebdomadaire. La C3 est en opération depuis deux ans et deux mois. Il y a aussi une branche de CRG en ville. Il n'y a pas de collaboration formelle entre les deux MFI, même si certains clients sont membres des deux MFI.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité			
Lieu de formation			
# de sessions de formation			
Journées de formation			
Contenu de la formation			

Les membres du Conseil et les caissiers sont motivés et capables de saisir des règles complexes. Le caissier est capable de calculer l'intérêt et vérifier que les cibles visées par le plan d'action sont atteintes.

3. Appropriation

Les membres sont conscients des économies et des produits de prêt offerts par la C3. Ils ont une bonne compréhension des principes coopératifs et font confiance aux gérants de la C3. Les règlements intérieurs sont perçus comme la garantie de l'autonomie des C3. Les membres considèrent les produits offerts comme ayant un réel impact sur la communauté. La gestion communautaire est un facteur important de motivation parce que le revenu de la C3 reste dans la communauté. Il est surprenant de constater le faible nombre d'adhérents étant donné le fort degré d'appropriation sociale. L'épargne est importante et située a 16183669 GNF.

4. Gouvernance

Le Conseil est très actif et tient souvent des réunions. Les règlements internes et les statuts sont signés et disponibles au bureau de la C3. Les règles sont bien comprises. Le conseil prend des décisions concernant la fourniture de prêts, récupère les prêts délinquants, et contrôle les fonds. Bien que des mesures draconiennes ont été prises contre les emprunteurs indélicats (détention au poste de police local) le PAR reste élevé à 17 pour cent. Même si le conseil est à même d'apprécier la sophistication des règles et des procédures, il n'a pas reçu les informations stratégiques nécessaires pour analyser les activités de la C3.Le comité de surveillance n'est pas opérationnel. Le conseil contrôle les activités des caissiers et s'assure du comptage régulier des liquidités.

Les procédures de récupération de prêts délinquants, telles que les procédures légales et l'emploi de la police pour les cas graves, sont appliquées même si les membres les désapprouvent. Les agents VITA/RES opèrent de fréquentes tournées mais semblent miner l'autorité du conseil en prenant des décisions sans l'en informer.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance
Le Comité de surveillance est actif. Il mène de fréquents contrôles des activités des caissiers, Il vérifie les liquidités, et participe activement dans la récupération des prêts.

Agents sur le terrain
Les agents sur le terrain arrivent deux ou trois fois par mois. Ils portent assistance aux caissiers, cependant, il y a un manque significatif de transfert du processus de pouvoir de prise de décision aux gérants de la C3. Le conseil d'administration a le pouvoir de gérer la C3. L'approche privilégiée par les agents doit se concentrer sur les directives plutôt que sur le support. En fait, le directeur RFS a personnellement retiré 6370000 GNF des coffres de la C3 sans suivre la procédure appropriée parce que le taux de PAR était trop élevé.

6. Statistiques générales

Date de création	20 février 2002				
Jours ouvrables	Dimanche, mercredi et vendredi				
A la date du 02 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	147	74	25	246	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	257	131	6	394	163 770 000
Impayés					39 440 180
En retard					6 550 680
PAR					16.61%
Fonds disponibles					5 388 975
Fonds de solidarité					1 277 700
Epargne					
Epargne ordinaire					3 067 959
Dépôts à terme					13 115 710
Fond de crédit					9 724 000
Part de capital					2 440 000
Frais d'adhésion					498 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- La sécurité est une préoccupation. Il y a eu deux entrées par effraction dans la C3 (tentative de vol en passant par le toit) mais le coffre fort n'a pas été ouvert.
- Le coffre fort est confiné dans une salle distincte fermée et cadenassée.
- Le président du conseil détient la clé du coffre ainsi que celle du tiroir intérieur au coffre contenant l'argent.
- Seuls les caissiers connaissent la combinaison.
- Les procédures sont suivies lors de l'ouverture et de la fermeture du coffre.

Mouvements de fonds

- L'argent liquide est compté chaque matin les jours d'ouverture.
- Le président du CA ne compte pas toujours les fonds à la fin de chaque journée de travail. Il se contente simplement de regarder le journal de caisse.
- Le comité de surveillance dirige le contrôle des fonds une fois par semaine au hasard à la fin de la journée de travail (après 16 :30).
- Le directeur RFT enlève une grosse somme tirée des fonds de prêts sans signer un reçu de retrait.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les membres du CA sont lettrés et élus par les membres.
- Le chef comptable est compétent.
- Les documents comptables sont correctement remplis et au bon moment.
- Il y a en place un système de contrôle interne au hasard et systématique, cependant le CA (et non pas le comité de surveillance) est responsable pour cette fonction.

Faiblesses

- Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA au grand complet remplit cette fonction.
- Il n'y a pas d'assemblées générales des membres.
- Le remboursement des prêts (en un seul versement) n'est pas adapté aux mouvements de fonds découlant des activités du client emprunteur.
- Les clients ne comprennent pas les clauses du prêt et les conditions qui s'y rattachent.

Problèmes additionnels

- Le fort taux de délinquance des prêts est plus que certainement la conséquence du défaut de paiement mensuels plutôt que de la mauvaise volonté des clients de rembourser dans les délais impartis.

Appendice G: Conclusions sur le C3 de Kirin

1. Information Générale

Kirin est un district rural dans la région de Tougue. Le C3 qui s'y trouve fonctionne depuis dix mois. Il y a une succursale CRG a moins de cinq kilomètres à Kolle qui est aussi le site du plus proche marche hebdomadaire. Kirin est une zone importante de culture d'oignons et de pommes de terre.

2. Capacité de Gestion

Indicateur	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Ecole arabe, lettré en langue nationale	1 membre a fait le lycée 2 membres illettrés	Chef : école primaire Adj : école primaire
Lieu de formation	Kirin	n.a	Tougué
# sessions de formation	1	n.a	2
Jours de formation	3		5
Contenu de formation	rôles/ responsabilité description du C3		Rôle des caissiers, documents comptabilité et procédures

Les membres du CA ont une compréhension limitée des règlements intérieurs et des procédures. Le comité de surveillance ne fait que des comptes de liquidités parce qu' il n'a reçu aucune formation. Les profils des membres du CA ne leurs permettent pas d'exercer les tâches de gestion puisque tous les documents sont en français.

3. Appropriation

La C3 est considérée comme un fournisseur de crédit. Il n'y a aucune motivation à mobiliser l'épargne ou accroître le nombre d'adhérents. Les membres ne sont pas informés des règles de base, comme les pénalités pour compte délinquant ou la différence qui existe entre les parts et les frais d'adhésion. Les autorités gouvernementales locales sont au courant des activités de la C3.L'immeuble qui abrite les bureaux de la C3 appartient au président du district. Les rapports sont peu nombreux même si les membres perçoivent l'utilité de la C3 pour la communauté.

4. Gouvernance

Le CA est composé de représentants des secteurs du district et n'a pas été librement élu. Le conseil n'est pas motivé et perçois la C3 comme un fournisseur de crédit financé par des ressources VITA. Leur compréhension des règles des C3 est limitée. Aucune formation n'a été donnée aux membres de comité de surveillance les empêchant donc d'utiliser les règles. Les activités de la C3 sont limitées au décaissement des prêts et au remboursement.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance

Aucune formation n'a été donnée aux membres, les empêchant de mettre en pratique les règlements intérieurs et cela malgré la présence dans le comité d'un membre lettré.

Agents sur le terrain

Les agents sur le terrain ne passent qu'une fois par mois. Ils corrigent les documents comptables. Ils ne fournissent pas une bonne gestion formelle ou informelle, pas plus que du soutien à la formation. Aucun effort n'a été entrepris pour accroître le nombre d'adhérents.

6. Statistiques générales

Date de création	Février 2004				
Jours ouvrables	Mercredi et samedi				
A la date du 02 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	33	22	1	56	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	19	10	0	29	3 600 000
Impayés	17	10	0	27	3 014 000
En retard	0	0	0	0	0
PAR					0%
Fonds disponibles					99 000
Fonds de solidarité					36 000
Epargne					
Epargne ordinaire	0	0	0	0	0
Dépôts à terme					0
Fonds de crédit					2 000 000
Part de capital					509 000
Frais d'adhésion					112 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le coffre est dans une pièce distincte
- Le président détient les clés du coffre et celles du tiroir intérieur
- Les caissiers seuls connaissent la combinaison
- Il semble que les procédures légales sont observées à l'ouverture et à la fermeture du coffre

Mouvements de fonds

- Il y a très peu de liquidités dans le coffre. Tous les fonds sont immédiatement prêtés aux membres.

- Le président ouvre le coffre avec les caissiers chaque matin au début de la journée de travail et en sort les documents comptables.
- Le compte des fonds n'est fait que quand des fonds sont déposés (remboursement de prêt ou nouvelle cotisation d'adhérent)

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les procès verbaux des réunions existent et sont disponibles
- Le CA est informé des dates de remboursement (nombre limite de prêts à cette date).

Faiblesses

- Documents comptables et administratifs pas correctement remplis
- Comité de surveillance n'a jamais été formé

Autres problèmes

- Aucune épargne et aucune compréhension du fait qu'il faut faire des économies pour pouvoir emprunter

Appendice H: Conclusions sur Petel

1. Information générale

Petel est situé dans le siège urbain régional de Lélouma. La C3 existe depuis quatre ans et six mois. Le CRG vient juste d'ouvrir une succursale à Lélouma.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau d'éducation	4 avec diplôme univ. 1 lettre en arabe	N'existe pas	Chef : collège Adjoint : primaire
Lieu de formation	Labé et Lélouma	Na	Lélouma
# sessions de formation	2	Na	3
Jours de formation	6	Na	7
Contenu de formation	Gestion, budget, règlement intérieur		Documents de comptabilité et procédure

3. Appropriation

En dépit d'une assemblée générale constitutive et de l'élection des membres du CA, ils ne sont pas représentatifs de la communauté. Ainsi la C3 est-il perçu comme la C3 des ″fonctionnaires″

4. Gouvernance.

Le CA a tenu huit assemblées générales depuis le début des opérations, cependant, aucun procès verbal n'était disponible pour confirmer ce nombre de sessions. Les règlements et statuts sont signés et disponibles au bureau de la C3 mais le CA ne les maîtrise pas bien. Les membres du CA ont reçu une bonne éducation et représentent les adhérents de la fonction publique locale. Les réunions du CA se tiennent et les PV sont disponibles. Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA se charge de toutes les fonctions liées au crédit. Il n'existe pas de comité de surveillance fonctionnel. Il y a un plan d'action annuel pour 2004 mais aucun document financier pour les années précédentes. Les autorités locales apportent leur soutien à la C3, particulièrement quand on leur demande assistance dans la récupération de prêts délinquants.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance
Il n'y en a pas

Agents sur le terrain
Les agents sur le terrain réalisent six visites de contrôle par mois. Les contrôles cependant sont limités à la vérification et à la correction des documents comptables. Il n'y a pas de gestion significative ou de support à la formation fournie même si le bureau régional est situé dans la même communauté.

6. Statistiques générales

Date de création	Février 2001				
Jours ouvrables	Jeudi et dimanche				
A la date du 17 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	265	69	12	346	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	753	125	4	882	273 501 000
Impayés					50 972 840
En retard					3 592 000
PAR					7.05%
Fonds disponibles					8 459 375
Fonds de solidarité					2 739 350
Epargne					
Epargne ordinaire					3 231 050
Dépôts à terme					9 732 415
Fond de crédit					10 000 000
Part de capital					3 280 000
Frais d'adhésion					491 000

8. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le président garde les clés du coffre principal et du tiroir intérieur
- Le caissier seul connaît la combinaison du coffre
- Le coffre est scellé dans le béton armé dans une pièce distincte
- Il y a un autre coffre visible de tous dans le bureau. Il provient d'une C3 qui a été fermée (Kenery)
- Seul le caissier connaît la combinaison et a les clés du second coffre

Mouvements de fonds

- Le compte des fonds n'est pas fait de manière régulière parce que le président n'est pas présent.
- Les fonds quotidiens sont conservés dans le second coffre et transf**érés** seulement quand le président est disponible
- Il y a une trop grande somme d'argent dans le coffre

9. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Il existe une forte demande pour des prêts venant des membres fonctionnaires

- Il y a presque 13000000 GNF en économies
- Il est situé dans un centre administratif et commercial important

Faiblesses

- Il n'y a pas de comité de surveillance
- Les fonds sont conservés dans deux coffres et ne sont pas régulièrement comptés
- Il y a trop d'argent dans le coffre

Appendice I: C3 Conclusions sur Linsan Saran

1. Information générale

Linsan Saran est le siège d'une communauté rurale de développement, situé dans la région de Lelouma. Il fonctionne depuis trois ans et dix mois.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissier
Niveau de scolarité	n.a.	n.a.	n.a.
Site de formation	Linsan Saran	n.a.	Linsan Saran
# sessions de formation	1	n.a.	2
Jours de formation	3	n.a.	5
Contenu de formation	Description du C3, rôles et responsabilité	n.a.	Documents comptables et administratifs, règles et procédures

3. Appropriation

Les membres du CA ont été choisis comme représentants des secteurs de la zone géographique que couvre la C3. Ils ont une pauvre connaissance des règlements intérieurs et des règlements et procédures. Ils ont mentionné qu'ils suivent les instructions de leurs chefs (par exemple le coordonnateur et les agents sur le terrain).

4. Gouvernance

Un comité de crédit distinct n'existe pas. A sa place, le CA remplit toutes les tâches lors du processus d'agrément de prêt. Tout semble tourner autour du président sauf pour les autres responsabilités dans la récupération des prêts délinquants. Il n'y a aucun plan d'action.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance
Il n'y en a pas

Agents sur le terrain
Bien que l'agent de VITA/RFS réside dans le village, il n'apporte aucun concours en gestion ou en formation. Il est le substitut du CA et caissier plutôt que de les aider a gérer. Les documents comptables ne sont pas toujours remplis correctement bien qu'il ait servi comme caissier pendant deux mois lors du traitement médical à Lab**é** du caissier en chef. Il était et continue d'être impliqué dans la récupération des prêts accordés aux enseignants, alors que c'est le rôle du caissier.

6. Statistiques générales

Date de création	12 décembre 2000				
Jours ouvrables	Mardis et vendredis				
A la date du 19 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	102	61	8	171	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	180	84	6	270	49 220 000
Impayés					10 565 900
En retard					903 000
PAR					8.55%
Fonds disponibles					2 859 150
Fonds de solidarité					510 050
Epargne					
Epargne ordinaire					171 500
Dépôts à terme					2 553 200
Fond de crédit					3 000 000
Part de capital					1 425 000
Frais d'adhésion					366 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le coffre fort est dans une petite pièce derrière le bureau principal. Il n'y a pas de porte entre les deux pièces pour isoler cette zone du reste du bureau
- Le coffre fort n'est pas encastré dans le béton, cependant les quatre pieds sont encastrés dans le béton
- Le président garde les clés du coffre fort et celles du tiroir intérieur du coffre fort principal
- Le caissier seul connaît la combinaison du coffre

Mouvements de fonds

- L'agent était impliqué dans la récupération des prêts
- Tous les dépôts d'épargne et remboursements de prêts sont remis directement par le président qui indique au caissier le montant pour inscription sur les reçus
- Les fonds liquides ne sont comptés que lors d'un mouvement de fonds au cours de la journée de travail
- Le caissier a subi un traitement médical à Labé pendant deux mois pendant lesquels il a été remplacé par l'agent de terrain de VITA/RFS. Le coffre fort n'a pas été ouvert pendant ce laps de temps. Il semble que le président ait gardé les fonds à son domicile pendant l'absence du caissier.

8. Forces, faiblesses et problemes

Forces

- Une forte collaboration de la communauté

Faiblesses

- Pas de deuxième caissier (de rechange)
- Le CA et le comité de surveillance ne peuvent pas contrôler les opérations des caissiers
- Le CA suit les instructions du VITA/RFS même quand elles impactent négativement sur la C3

Problèmes additionnels

- Des instructions verbales furent données par le coordinateur de retirer des fonds du coffre fort pour préparer le dîner de l'équipe d'évaluation. La somme inscrite sur le reçu de retrait était de 31500 GNF mais il semble que seulement 30000GNF furent dégagés parce que le coffre ne contenait pas la monnaie appropriée. L'opération a été rangée dans la catégorie des coûts de fonctionnement. L'équipe d'évaluation a immédiatement remboursé à la C3 la somme.
- Il a été découvert que 40000 GNF manquaient du coffre fort. L'agent a été identifié comme la personne responsable. Il a été forcé de signer une reconnaissance de sa responsabilité et a accepté de rembourser la somme tirée de son salaire du mois d'octobre. L'information a été communiquée à Mr Bocoum à Labé en conformité avec les règles en vigueur.

Appendice J: Conclusions concernant le C3 de Kagnè Gandé

1. Information générale

Kagnè Gandé est un district de Linsan Saran et de sa communauté rurale, située dans la région de Lélouma. Sa population est de 1502 habitants. La C3 fonctionne depuis trois ans et trois mois. Il n'y a pas d'autres MFI dans le district.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Lettre adulte en arabe	Lettre en arabe utilisant les caractères arabes	Chef : 9 eme Adjoint : adulte lettre
Site de formation	Linsan Saran	Pas de formation	Linsan Saran
# sessions de formation	2		2 sessions
Jours de formation	5		7
Contenu de formation	Rôles et responsabilités		Documents comptables et administratifs

3. Appropriation

Quatre des neuf membres originaux du CA, représentant les six zones couvertes par les C3, ont démissionné. Les membres du CA ne maîtrisent pas les règlements intérieurs et n'ont pas été impliqués dans l'élaboration des textes

4. Gouvernance

Un comité de crédit autonome n'existe pas. A sa place le CA remplit toutes les fonctions de comité de crédit. D'après le président, la C3 a tenu quatre assemblées générales annuelles et une assemblée générale extraordinaire, bien qu'il n'existe pas de PV pour confirmer cette déclaration. Les membres du CA indiquent qu'ils n'avaient pas de politique officielle de crédit et accordent des prêts en se basant sur des garanties morales verbales. Les remboursements de prêts sont remis aux membres qui ensuite remettent les fonds au caissier. Les clients ne remboursent pas directement au guichet des caissiers. Il n'y a aucun plan d'action officiel ou de documents financiers à la C3. Les responsables gouvernementaux locaux aident la C3 dans la récupération des prêts délinquants, bien que le chef de district ignore tout des problèmes de délinquance. Il a indiqué qu'il mettait immédiatement en place une stratégie pour récupérer les prêts délinquants les plus graves.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance
Bien qu'il existe un comité de surveillance composé de trois membres, il n'est pas à présent capable d'accomplir un contrôle interne sauf pour le comptage des liquidités.

Agents sur le terrain

L’agent de VITA/RFS se rend une fois par semaine inspecter les entrées comptables et pour faire les réconciliations de fonds. L’agent ne fournit pas de contribution spécifique en gestion.

6. Statistiques générales

Date de création	21 décembre 2000				
Jours ouvrables	Mardis et vendredis				
A la date du 19 octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhérents	148	64	15	227	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	363	128	26	517	62 750 000
Impayés					16 770 450
En retard					1 415 000
PAR					8.44%
Fonds disponibles					926 550
Fonds de solidarité					510 050
Epargne					
Epargne ordinaire					537 000
Dépôts à terme					0
Fond de crédit					6 000 000
Part de capital					1 640 000
Frais d'adhésion					454 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre

- Le coffre fort est dans une pièce distincte fermée
- Les pieds du coffre sont cimentés au plancher
- Le président conserve les clés du coffre et de son tiroir intérieur
- Seul les caissiers connaissent la combinaison du coffre

Mouvements de fonds

- Le comptage des fonds n’est pas fait de manière régulière chaque matin de jour ouvrable
- Les remboursements sont remis aux membres du CA et pas directement aux caissiers

Forces, faiblesses et difficultés

Forces

- Les autorités locales sont prêtes à apporter leur concours à la C3

Faiblesses

- La gestion du crédit est faible, particulièrement pour la récupération des prêts délinquants. Il y a vingt trois prêts délinquants, y compris l’un dont le membre s’est enfuit à Dakar le lendemain du jour où il a reçu son prêt de 100000GNF.

- La formule de remboursement en une seule somme n'est pas adaptée aux activités des emprunteurs qui sont dans le petit commerce
- La garantie morale pour les prêts ne sert pas à récupérer les prêts délinquants

Problèmes supplémentaires

- Il y a trois prêts qui ont été accordés à des membres décédés depuis plus d'un an qui auraient du être remboursés dans le fonds de solidarité. Cela ne s'est pas produit parce que les caissiers ne savent pas comment faire les opérations comptables

Appendice K: Conclusions sur le C3 De Kafah

1. Information générale

Kafah est une communauté de développement rural, située dans la région de Tougué avec 1056 habitants.
La communauté possède un important marché hebdomadaire. La C3 est opérationnelle depuis quatre ans et un mois. ENRMA est le seul projet fonctionnel dans la localité.

2. Capacité de gestion

TABLEAU

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité			n.a.
Site de formation	Tougué (2) et Koïn (1)	Koïn	n.a.
# sessions de formation	3 sessions	1 session	n.a.
Jours de formation	2 jours / session pour un total de 6 jours	2 jours	n.a.
Contenu des formations	Description des roles er responsabilites. Epargne (ordinaire et depots a terme) Prets-comment approuver les prets.	Regles pour des cles secures Comment obtenir un pret	n.a.

3. Appropriation

Les Membres du CA furent élus comme représentants des cinq zones qui forment la commune de développement rural. Les membres du CA ont au mieux une connaissance limitée des activités de la C3, particulièrement en ce qui concerne les prêts en retard et les intérêts sur les pénalités.
Par contre ils ont partiellement compris ce qui concerne la clé du coffre fort et comment approuver les prêts. Le président du district qui a une boutique près de la C3, ne sait rien sur la C3.

4 .Gouvernance

Un comité distinct de crédit n'existe pas. A sa place, le bureau du CA remplit le rôle de comité de crédit, examinant et approuvant ou rejetant toutes les demandes de prêts. Il n'y a pas de procès verbaux des rencontres du bureau du CA, de plan d'action ou de stratégies de mobilisation des prêts mis en place. Les membres du CA sont incapables de mener à bien même un minimum de supervision des opérations comptables des caissiers. Quand on les questionne sur les documents financiers, les revenus nets, les règlements intérieurs, les statuts, ou le montant de loyer payé pour le bureau, ils répondent qu'ils n'en savent rien.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance

Les membres du comité de surveillance furent nommés par le bureau du CA au lieu d'être élus par les membres. Etant donné que les membres du comité ne sont lettrés qu'en Peul, ils ne peuvent pas lire et comprendre les documents écrits en français. Ils ont des compétences limitées en supervision et aucune autorité indépendante de contrôle pour s'assurer que les règles et régulations sont respectées par le CA et par les caissiers. D'après les membres, leurs activités se limitent à la collecte des prêts délinquants en se basant sur une liste fournie par le comptable en chef.

Agents sur le terrain

Les agents sur le terrain travaillent avec les membres du CA et les caissiers ; cependant, ils ne travaillent jamais avec le comité de surveillance.

6. Statistiques générales

Date de création	Septembre 2000				
Jours ouvrables	Mardis et vendredis				
A la date du 19 oct. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	82	56	14	152	
Prêts					
Total à la date d'aujourd'hui	149	117	1	267	29,205,000
Impayés					6,635,150
En retard	5	1	1	7	679,000
PAR					10%
Fonds disponibles					376,450[1]
Fonds de solidarité					322,150
Epargne					
Epargne ordinaire					17,800
Dépôts à terme					0
Fonds de crédit					3,000,000
Part de capital					838,800
Frais d'adhésion					294,000

[1] Le solde théorique d'argent est de 524,450 GNF. Sans explications apparentes, Il y eu deux écritures pour les sommes de 1,500 GNF (dépôt) et 48,000 GNF(retrait). Nous n'avons vu aucune justification pour ces deux écritures.

La valeur du capital action était à l'origine de 3000 GNF avant son augmentation à 10000GN sur suggestion du personnel de VITA et de la C3. Les membres sont tenus de payer 7000 GNF additionnel quand ils reçoivent un prêt. Les membres qui ne prennent pas de prêt ne sont pas requis d'augmenter leur part. Il ne semble pas que les membres comprennent vraiment la raison pour laquelle la valeur du capital action a augmenté.

La somme donnée dans la balance intermédiaire d'épargne ordinaire prend en compte les 69000 GNF de balance négative pour un certain nombre de comptes des membres. L'équipe fut incapable de vérifier si ces membres avaient vraiment retiré plus d'épargne qu'il n'y avait dans leur compte ou si le chef comptable avait été indélicat. C'est probablement ce qui s'est passé étant donné qu'il a récemment été limogé de son poste de caissier de la C3 à cause d'un trou de 50000 GNF dans la caisse.
Une inspection complète est nécessaire pour éclaircir cette situation et découvrir l'ampleur réelle du détournement.

Les sources de revenus sont les contributions des adhérents (294000 GNF), l'intérêt payé sur les prêts (3252450 GNF) et l'intérêt payé sur les pénalités (110100 GNF). La somme cumulée reçue est de 3656550 GNF, Aucun détail n'était disponible pour montrer quel était le gain par année financière.

A cette date, 608500 GNF en coûts opérationnels ont été payés par la C3 sur ses propres revenus. La dépense principale est le paiement des salaires des caissiers. L'information disponible ne permettait pas à l'équipe de vérifier toutes les dépenses. La C3 s'attend à payer au moins 10000 GNF de loyer. Cependant, le propriétaire n'a pas donné son accord pour ce montant et le directeur du réseau C3 a dit à l'agent sur le terrain que le coût de la location ne peut pas dépasser ce montant. Il n'est pas clair si quelque chose a été entrepris pour résoudre ce problème, et aucun paiement n'a encore été fait.

Le seul acquis fixe est le coffre fort qui a été fourni par le projet.

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Les clés du coffre extérieur et de son tiroir intérieur sont détenues par le président
- La combinaison du coffre n'est connue que des deux caissiers. Cependant, elle est inchangée depuis le départ du chef caissier licencié pour vol.
- Le coffre est dans une pièce distincte, fermée par serrure, bétonnée et scellée de l'intérieur
- Le caissier et le président s'enferment dans la salle du coffre pour ouvrir le coffre
- Un décompte complet des fonds n'est pas fait chaque jour. Dans le meilleur des cas, il est fait une fois par mois.

Mouvements de fonds

- Le caissier reçoit souvent l'argent après le départ du président qui a fini sa journée de travail. Cet argent est ramené à la maison par le caissier jusqu'au lendemain, quand il sera déposé au coffre.
- La balance d'inventaire n'est pas préparée quotidiennement. Il est souvent fait une seule fois par mois.
- Les sommes calculées de fonds en caisse sont fictives, puisque aucun comptage de liquide n'est fait chaque jour.
- Il y a eu au moins trois cas de détournements qui ont impliqué le caissier en chef et sûrement le président ; par exemple, 50000 GNF en avril 2004, 100000 GNF en juillet 2004 et 39200 GNF en septembre 2004

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Tous les secteurs de villages sont représentés au CA.
- Le bureau est situé dans un important centre avec un marché hebdomadaire.

Faiblesses

- Formation insuffisante des membres du CA
- Les membres du CA ne sont pas au courant des règles et procédures
- Les procès verbaux ne sont pas tenus lors des réunions de bureau
- Les documents comptables ne sont pas remplis quotidiennement. Ils le sont souvent trois jours plus tard.
- Le comptage de fonds en caisse est rarement ou jamais fait.
- Les membres du CA sont incapables d'assurer la moindre supervision des activités comptables des caissiers. Le comité de surveillance n'est pas fonctionnel.
- Les membres du CA ne sont pas consciencieux en ce qui concerne la qualité de leur gestion.

Problèmes additionnels

- Il y a un certain nombre de comptes individuels d'épargne au solde négatif.
- Détournement commis par l'ancien caissier en chef.

12 Les caissiers ont pris 200000 GNF comme salaire trimestriel au lieu de 150000 GNf ; la différence fut retirée lors du versement de salaire suivant.

13 64200 GNF n'ont toujours pas été récupérés.

14 Ce montant n'a pas été remboursé. Il n'y a aucune reconnaissance de dette par l'ancien caissier. Selon l'agent sur le terrain, le montant sera récupéré sur le prochain salaire du caissier.

Appendice L: Conclusions sur Linsan Centre

1. Informations générales

Linsan est un siège de communauté rural de développement sur la route principale entre Kindia et Mamou. Elle fait partie de la région de Kindia et est située à 86 km de la ville de Kindia. C'est un centre commercial très actif et un important relais de transport par camion. Il n'y a aucun autre MFI actif dans la communauté. La C3 est fonctionnelle depuis quatre ans.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Vice président : 7eme Les autres éducation pour adultes avec caractères arabes	1 lycée 1 autodidacte	1 college1 lycée
Site de formation	Linsan	Linsan et Labé	Souguéta et Linsan
# sessions de formation	2	3	2
Jours de formation	3	16	12
Contenu de formation	Politique de crédit et procédures ;création de syndicat	Rôles et responsabilités .comment mener des contrôles internes	Documents comptables et procédures

3. Appropriation

Les membres du CA ont été élus et représentent les différentes zones géographiques desservies par la C3 qui est opérationnelle depuis quatre ans.

4. Gouvernance

Il n'y a pas de comité de crédit distinct. A sa place, le CA remplit toutes ses fonctions. Trois assemblées générales annuelles ont été tenues depuis la création de la C3, pourtant il n'existe pas de PV pour confirmer les déclarations du CA. Des PV existent pour les réunions du CA et il y a un registre spécial pour la correspondance. Un plan d'action a été élaboré en 2004. Les membres du CA ne savent pas et ne comprennent pas les règlements intérieurs, même s'ils reconnaissent que l'agent RSF leur a expliqué certaines des clauses au moment de la création de la C3. Le CA suit de près les comptes délinquants. Il n'existe pas de rapports financiers.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance

Ce comité de surveillance est le plus actif et efficace des dix huit comités de C3 inspectés par l'équipe d'évaluation. Il n'est composé que de deux membres. Ils dirigent le comptage des fonds en caisse au moins deux fois par mois et font la vérification entre caisse et journal. Ils posent des questions aux clients sur leur sentiment à l'égard de la C3 et des services qu'il fournit et rendent compte au CA de ce qu'ils apprennent. Le comité de surveillance est capable de se renseigner sur les prêts délinquants, même contre le chef de la police qui refusait de rembourser son prêt.

Agents sur le terrain

L'agent VITA/RFS inspecte la C3 trois fois par mois. Il vérifie et corrige les erreurs des documents comptables quand c'est nécessaire. Il fait aussi le comptage de fonds et la réconciliation.

6. Statistiques générales

Date de création	25 octobre 2000				
Jours ouvrables	Vendredis et dimanches				
A la date du 23 oct. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	200	94	17	311	
Prêts					
Total à la date	400	243	8	651	160,970,000
Impayés					29,172,000
En retard					2,355,000
PAR					8.07%
Fonds disponibles					n.a.
Fonds de solidarité					1,729,700
Epargne					
Epargne ordinaire					4,574,300
Dépôts à terme					8,435,000
Fonds de crédit					10,000,000
Part de capital					2,606,000
Frais d'adhésion					952,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre

- Le bureau d'une seule pièce a un mur en béton qui sépare l'espace réservé au coffre fort du reste du bureau. Bien que le coffre ne soit pas visible par les clients il n'est pas enfermé dans une pièce distincte.
- Seuls les pieds du coffre sont scellés dans le béton, pas le coffre fort lui-même.
- Le caissier en chef détient la clé du bureau.
- Le président garde les clés du coffre fort principal et de son tiroir intérieur, cependant, normalement le président remet la clé au caissier pour l'ouverture du coffre (en sa présence).
- Seuls les deux caissiers connaissent la combinaison du coffre.

15 Le président était absent et n'avait pas laisse la clé avec le vice-président rendant un comptage de caisse impossible.
16 Bien que le C3 ai reçu un total de 10000000 en fonds de prêt, la somme inscrite dans le formulaire de la balance de vérification est de 9871000 GNF. Il n'y a aucune explication trouvée pour expliquer cette différence de 129000 GNF, cependant cela s'est passe avant le 28 décembre 2003.

Mouvements de fonds

- Les caissiers n'ont pas rempli complètement le formulaire du 22 octobre 2004 car ils n'avaient pas de formulaire vierge. Ils attendent que l'agent leur amène des formulaires. L'équipe d'évaluation leur a montré qu'on pouvait utiliser du papier ordinaire pour recréer le formulaire.
- Aucun décompte de fonds en caisse n'a été effectué parce que le président était absent et n'avait pas laissé la clé du coffre fort avec le vice-président comme requis par le règlement intérieur.

2. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Le comité de surveillance est efficace, surtout dans la récupération des prêts délinquants.
- Les membres du CA sont motivés.
- Des caissiers compétents capables de préparer des rapports financiers même sans formation adéquate.
- Permettent le remboursement par tranche mensuelle en épargne pour éviter le paiement unique d'une grosse somme. Les économies accumulées sont ensuite utilisées pour rembourser le prêt à la date prévue.

Faiblesses

- L'équilibre des comptes n'est pas complété le même jour
- Le caissier a souvent accès à la clé du coffre fort
- Le compte de caisse n'est pas effectué chaque jour ouvrable

Problèmes additionnels

- Une bénéficiaire est décédée laissant son emprunt non remboursé, ce qui entre dans le cadre des règles du fonds de solidarité, mais la dette n'a pas encore été épongée. Le caissier attend toujours l'autorisation des agents du VITA/RFS et la formation pour enregistrer les entrées comptables.
- La part de capital social n'a pas été rendue aux familles des trois membres décédés.

Appendice M: Conclusions sur la C3 De Wolia

1. Informations générales

Wolia est un district dans la communauté rurale de développement de Kolente et elle est située dans la région de Kindia à approximativement 62 km à l'est de la ville de Kindia dans un important secteur de production agricole. Il y réside 1500 habitants dans le secteur desservi par la C3. Aucune autre ONG ou MFI n'est basée dans la zone de la C3 qui est fonctionnelle depuis trois ans et neuf mois.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Tous les membres sont illettrés	Aucun membre présent	Chef: 5teme année adjoint: Absent
Site de formation	Wolia et Souguéta	n.a.	Souguéta et Linsan
# sessions de formation	2	n.a.	2
Jours de formation	7	n.a.	17
Contenu de la formation	Rôles et responsabilités, gestion de crédit et remboursements	n.a.	Documents comp tables et procédures

3. Appropriation

Les membres du CA furent choisis afin de représenter les divers secteurs géographiques desservis par la C3 et ils ne sont pas représentatifs de la population entière. Le CA n'a pas participé à l'élaboration des règlements intérieurs ou des statuts. Ils furent fournis par VITA/RFS. Il n'y a aucune politique de crédit et très peu d'épargne.

4. Gouvernance

Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Toutes les fonctions de crédit sont remplies par le CA. Le comité de surveillance existe mais aucun de ses deux membres n'était disponible le jour de l'inspection de l'équipe d'évaluation. Le CA ne donne pas l'impression qu'il peut efficacement gérer les activités de la C3. Selon les membres il s'est tenu quatre assemblées générales des adhérents depuis la création de la C3. Il n'y a pas de procès verbal pour confirmer ces affirmations. Le CA a un plan d'action annuel pour 2004 mais n'a établi aucune procédure lui permettant d'évaluer ses progrès. Les membres interrogés n'étaient pas conscients des diverses clauses des règlements intérieurs et des statuts.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance

Aucun des membres du comité de surveillance n'était présent pendant l'évaluation de l'équipe.

Agents sur le terrain

Les agents de VITA/RFS se rendent à la C3 chaque lundi pour vérifier les entrées comptables et les documents. La fréquence de leurs visites est notée dans le registre signé par les visiteurs.

6. Statistiques générales

Date de création	23 janvier 2001				
Jours ouvrables	Lundis et vendredis				
A la date du 18 oct. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	102	118	5	225	
Prêts					
Total à la date	229	226	5	460	34 360 000
Impayés					13 610 000
En retard					70 000
PAR					0.51%
Fonds disponibles					200 000
Fonds de solidarité					342 945
Epargne					
Epargne ordinaire					2 300
Dépôts à terme					115 000
Fonds de crédit					9 000 000
Part de capital					1 196 000
Frais d'adhésion					278 000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le coffre fort est dans la même pièce que le bureau mais dissimulé derrière un paravent.
- La clé du coffre est détenue par le caissier.
- Les clés du coffre fort et du tiroir interne sont détenues par le président.
- La combinaison du coffre n'est connue que du caissier.
- Le président ouvre le coffre chaque matin ouvrable et en retire les documents avant le comptage des fonds. Ceci est fait avec la fenêtre ouverte et la porte du bureau est fermée de l'intérieur.
- Les pieds du coffre fort sont cimentés au sol.

Mouvements de fonds

- Les dépôts et remboursements de prêts sont remis directement au caissier.
- Le président demeure dans le bureau toute la journée ouvrable.
- Le comptage de fonds de fin de journée n'est accompli que les jours où il y a des mouvements de fonds.

17 Le compte de caisse est de 225000GNF supérieur a celui du journal ou de la vérification ; différence causée par les membres arrondissant au prochain 50 ou 100 GNF leur compte de solidarité.. Comme il est impossible de rendre des fractions de 100 GNF, sans pièces de monnaie correspondantes, l'agent a dit au caissier d'enregistrer le montant calcule dans le journal et d'ignorer le vrai compte de fonds en caisse. Ceci implique que les comptes de caisse sont faux depuis des mois.

18 Alors qu'un total de 9000000 GNF fut reçu au titre de fonds de prêts, l'agent sur le terrain a fait inscrire par le caissier 150000 GNF au titre de subvention pour leurs salaires comme faisant partie du prêt.

19 Au début, la part de capital était de 1000 GNF ; cela fut change plus tard a 10000 GNF sur instructions verbales reçues de Labé. Il y a au moins 90 membres qui n'ont pas complété les 9000 GNF additionnels.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les prêts pour la production agricole ont eu un large impact sur la production et le revenu des membres.

Faiblesses

- Il n'y a qu'un seul caissier.
- Aucune balance intermédiaire n'est complétée s'il n'y a pas eu de mouvements de fonds pendant la journée de travail.
- Ni le CA, ni le caissier ne savaient quel est le taux d'intérêt qui sera payé sur les fonds de crédit.

Problèmes additionnels

- A la fin de 2002, le capital social a été augmenté de 1000 GNF à 10000 GNF, sans l'expliquer de manière adéquate aux membres. Il en résulte qu'au moins quatre vingt dix des membres n'ont pas complété la différence de 9000 GNF. Le seul effort entrepris pour amener les membres à payer c'est lorsqu'ils sollicitent un prêt. C'est alors que la différence est soustraite du principal de prêt avant déboursement.
- Quel que soit à quoi va servir le prêt, il est considéré comme une transaction commerciale ou comme une activité de production agricole. Le caissier ne sait pas qu'il peut utiliser d'autres libellés pour décrire ce genre de prêt.

Appendice N: Conclusions Sur La C3 de Gania Tanènè

1. Information générale

Gania Tanènè est un district du centre de développement rural de Kolenté situé dans la région de Kindia. C'est à 75 Km de Kindia. La C3 est opérationnelle depuis trois ans. Il n'y a pas d'autres projets MFI dans la zone desservie par la C3.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Tous les membres sont illettrés	Aucun membre présent durant la visite	n.a.
Site de formation	Gania Tanéné Saloum et Linsan	n.a.	n.a.
# sessions de formation	3	n.a.	n.a.
Jours de formation	7	n.a.	n.a.
Contenu de la formation	Rôles et responsabilités, gestion de coffre fort et de fonds, gestion de C3	n.a.	n.a.

3. Appropriation

Ni les membres du CA, ni les adhérents interrogés ne connaissaient ni ne comprenaient pas le contenu du règlement intérieur et des statuts. Les membres du CA furent choisis dans les secteurs géographiques couverts par la C3 et n'ont pas été démocratiquement élus. Il n'y a aucune politique de mobilisation de l'épargne et le CA ne sait pas si la C3 fait des profits.

4. Gouvernance

Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA gère toutes les fonctions de crédit. Le comité de surveillance n'est pas fonctionnel et aucun de ses membres n'était présent pendant l'inspection. Selon les membres du CA, il s'est tenu trois assemblées générales annuelles, cependant, il n'y a pas de PV pour confirmer leurs déclarations. Les membres du CA sont tous illettrés, ce qui ne leur permet pas de superviser les caissiers et de contrôler les documents comptables.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance
Aucun des membres du comité de surveillance n'était présent pendant le séjour de l'équipe d'évaluation. Il est clair que ce comité de la C3 n'est pas fonctionnel, car un détournement n'a pas été détecté (voir problèmes additionnels plus bas).

Agents sur le terrain
Pendant que le registre de visiteurs mentionne que l'agent de terrain se rend bien à la C3, il n'est pas clair qu'il fait son travail une fois sur place. Il a remarqué un équilibre négatif de l'épargne des membres mais n'en a pas informé son supérieur (coordinateur). Il a accepté les explications du caissier qu'il s'agissait simplement d'une erreur, même si le montant total de la balance intermédiaire était déficitaire de 461500 GNF, ce qui est impossible. La balance négative

commença en mars 2004 et a continué à croître depuis lors. Rien n'a été fait pour corriger la situation.

6. Statistiques générales

Date de création	19 octobre 2001				
Jours d'ouverture	Mercredis et vendredis				
A la date du 25 oct. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	66	30	4	100	
Prêts					
Total à la date	46	27	3	76	4,440,000
Impayés					n.a.[1]
En retard					n.a.
PAR					n.a.
Fonds disponibles					465,550
Fonds de solidarité					90,570
Epargnes					
Epargnes ordinaires					439,500[2]
Dépôts à terme					0
Fonds de crédit					5,000,000[3]
Part de capital					435,000
Frais d'adhésion					164,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre

- Le coffre fort est dans la même pièce et parfaitement visible par tous dans la salle.
- Seuls les pieds du coffre sont cimentés dans le plancher.
- Seul le caissier connaît la combinaison du coffre.
- Alors que le président signale qu'il conserve les clés du coffre fort et de son tiroir interne sur lui, il est probable que le caissier les a souvent eu en main lorsque le président n'était pas disponible.

Mouvements de fonds

- Les fonds sont comptés seulement quand on les déplace. Et même dans ce cas, seules les liasses sont comptées, pas les coupures individuelles. Les coupures sont agrafées ensemble par liasse de dix.
- La balance intermédiaire n'a pas été complétée depuis le 13 juillet 2004.

---

[1] Il n'a pas été possible de collecter des informations sur portefeuilles actifs. L'information n'était pas disponible. Apres la découverte des malversations du caissier, l'équipe doute des informations disponibles.

[2] Ce montant à été trouvé en additionnant toutes les soldes positives des epargnes des comptes. La somme inscrite sur le dernier balance d'inventaire était négatif de 461,500 GNF.

[3]Selon les informations fournies par le bureau de VITA/RFS à Labé, le montant aurait du être de 5,500,000 GNF, cependant, la documentation sur C3 montre que C3 a reçu seulement 5,000,000 GNF.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les prêts particulièrement pour l'agriculture, ont eu un impact positif sur la communauté.

Faiblesses

- Les documents comptables sont mal maintenus et généralement pleins d'erreurs.
- En l'absence du président, le caissier a accès aux clés du coffre fort.
- Ni le CA, ni le comité de surveillance ne peuvent ou ne contrôlent les activités des caissiers.

Problèmes additionnels

- Le caissier a admis avoir détourné une importante somme d'argent de sa caisse, mais disait ne pas savoir ou refusait d'admettre le montant exact. Il semble que la différence constatée était de 800 000 GNF. Tenant comte du fait que la balance de vérification n'a pas été complétée depuis le 13 juillet 2004, il fut impossible de continuer l'évaluation. L'équipe contacta les agents de VITA/RFS et demanda qu'une inspection complète soit menée. Il semble que le caissier continue d'exercer ses fonctions même après l'inspection et bien qu'il ait reconnu (par des aveux manuscrits) avoir pris les fonds dans le coffre fort.

Appendice O: Conclusions sur la C3 de Kindia Centre

1. Informations générales

La C3 de kindia centre est temporairement logée dans un bureau libre du siège de la mairie. La ville de Kindia est un centre urbain et le siège de la région de Kindia. Kindia est un important centre de production de riz et d'agrumes. Il y a plusieurs ONG nationales et internationales à l'œuvre dans la région, ainsi que deux MFI (Pride Finance et CRG). Il y a une succursale active de BPMG et une autre de la BICIGUI en construction. La C3 est fonctionnelle depuis 4 mois et demi.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Coseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Instruits, la plupart ont des diplomes universitaires	Lycee pour 1, l'autre absent	n.a.
Site	Linsan	n.a.	n.a.
Nombre de sessions	1 session	aucune	n.a.
Jours	2 days	aucun	n.a.
Contenu	Rôles et responsabilités	aucun	n.a.

Indicateurs conseil d'administration comité de surveillance caissiers

3. Appropriation

L'assemblée générale constitutive fut organisée et supervisée par le secrétaire général de la ville en collaboration avec les institutions locales. Le représentant gouvernemental local et le projet ENRMA ont demandé que les représentants du CA soient choisis parmi les différentes institutions sociales actives dans la cité. Ainsi, un représentant de chacune des institutions suivantes de la société civile fut nommé au Conseil par le maire : ONG, syndicats, département de construction rurale, département de santé, département de l'éducation, et direction de la société civile.

4. Gouvernance

Des PV existent pour attester que des réunions se déroulent bien deux fois par mois. Selon les membres du conseil, ils accomplissent un contrôle interne du travail des caissiers à la fin de chaque journée de travail. Il n'y a cependant aucune preuve écrite de cette affirmation. Il n'y a pas de comité de crédit distinct. En lieu et place, cette fonction est assurée par le CA. Les demandes manuscrites pour des prêts sont approuvées après discussion par tous les membres du CA. Il y a très peu d'informations disponibles sur les formulaires à remplir à part le montant requis et les limites de prêt accordées. Les membres du CA ont cependant une parfaite compréhension de leurs fonctions dans la C3. En outre, le CA a développé un plan d'action annuel et prend la mesure de leurs performances.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance

Le comité de surveillance ne fait pas de contrôles inopinés. Selon les membres interrogés, ils dirigent un contrôle chaque jour ouvrable (lundi et jeudi), cependant, il n'y a aucun document pour étayer ces affirmations.

Agents sur le terrain

Les agents se rendent à la C3 de manière irrégulière, même s' ils sont en ville. Le CA n'a fourni aucun commentaire concernant les activités des agents, ce qui pourrait signifier qu'ils ne savent pas exactement quelles sont leurs activités lorsqu' ils arrivent.

6. Statistiques générales

Date de création	**1er juin 2004**				
Jours ouvrables	Lundis et jeudis				
A la date	Hommes	Femmes	Institutions	Total	Somme en GNF
Adhésion	77	95	0	172	
Prêts					
Total à la date					6,570,000
Impayés					5,754,850
En retard					0
PAR					0%
Fonds disponibles					10,870,400
Fonds de solidarité					59,200
Epargne					
Epargne ordinaire					350,000
Dépôts à terme					9,000,000
Fonds de crédit					5,000,000
Part de capital					1,730,000
Frais d'adhésion					352,000

7. Sécurité des fonds

- Le coffre est dans une pièce distincte, fermée à clé, cependant il n'est pas scellé dans le béton parce que la location de bureau est temporaire.
- Les clés du bureau et du coffre fort sont détenues par le caissier en chef.
- Le coffre a deux clés externes. L'une tenue par le président, l'autre par le caissier.
- La clé du tiroir interne du coffre fort est détenue par le président.
- Le caissier et le président s'enferment dans la salle du coffre fort pour ouvrir le coffre.

Mouvements de fonds

- Le comptage de fonds n'est pas fait chaque matin. Il est seulement fait à la fin de la journée, s'il y a eu un mouvement de fonds.
- Bien que nous ayons trouvé la plupart des balances intermédiaires complétées, aucune n'avait été faite au cours des quatre jours précédents de travail. Il semble que le caissier ne remplisse pas quotidiennement les documents.

23 Il y a eu 6 membres qui ont abandonne. Ils ont été enlevés des listes.

24 Il y avait un surplus de 5000 GNF dans le coffre, cause par un membre qui avait paye en trop sur son montant rembourse cette somme. Malheureusement cette erreur (différence) n'a pas été rectifiée même si l'argent fut rendu a ce membre, en utilisant un reçu pour retrait de fonds. Ce processus s'est déroule parce que la somme excédentaire ne fut jamais inscrite dans le journal. Le retrait corrige le montant du coffre, cependant le journal n'est plus correct.

25 Les 9000000 GNF en dépôts a terme furent mis au coffre la veille de notre évaluation par un membre.

26 Le montant de part de capital comprend une membre qui a renonce mais qui n'a pas été remboursée. Les autres cinq membres évaporés ont chacun reçu leur part de capital.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Très haut niveau d'éducation pour les membres du CA
- Réunions du CA tenues régulièrement et PV enregistrés

Faiblesses

- Les membres du CA sont nommés par le maire, pas élus
- L'épargne individuelle est très pauvre. Elle repose sur la somme minimale requise pour obtenir un prêt ; par exemple 5000 GNF.

Problèmes additionnels

- Le maire est trop impliqué dans la gestion globale.

Appendice P: Conclusions sur le C3 de Faranah-Centre

1. Informations générales

Faranah est un centre urbain situé dans la région de Faranah. La C3 existe depuis 6 mois. Le Crédit Rural de Guinée a lui aussi une succursale en ville. Plusieurs membres de la C3 appartiennent aux deux MFI entre lesquelles il n'existe aucune collaboration officielle.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	President: Professor de chimie 4 DES 8 membres illitres	Il n'y a pas de comité de surveillance	Chef: Diplome secondaire Adjoint: Diplôme universitaire
Site de formation	Faranah		Faranah
Nombre de sessions	1		1
Jours	2 jours		5 jours
Contenu	Roles/Responsibilites Description de ENRMA et du C3		Roles des caissiers D Documents comptables et procedures

Les deux caissiers et le président de la C3 ont des diplômes universitaires et ont reçu une formation pendant trois ou cinq jours . Cependant, même si les caissiers affirment qu'ils savent comment et quand utiliser les documents, ils sont incapables de remplir correctement leurs activités de sauvegarde des rapports d'activité, y compris le registre des prêts et les cartes de prêts.

Leur incapacité à entretenir les documents d'archives démontre que la formation initiale fournie n'était pas suffisante et que le suivi et l'assistance par les agents sur le terrain ont été soit impossibles soit mal adaptés à leurs besoins. Conséquemment, il est impossible d'évaluer le revenu du C3 et ses dépenses ou de produire un ensemble de relevés de compte financiers annuels.

3. Appropriation

Globalement, l'appropriation de la C3 semble faible. Des informations ont été transmises concernant l'ouverture prochaine de radio rurale, de messages à la mosquée et à travers les efforts personnels du président du district urbain. Les messages semblent n'avoir cristallisé que sur le crédit alloué au projet, puisque les résidents perçoivent la C3 seulement comme fournisseur de crédits et à ce jour ils n'ont fait aucun dépôt. Malgré cela, même cette information n'a pas largement circulé, puisque certains entrepreneurs du secteur informel situés dans un rayon de cent mètres de la C3 ne sont pas au courant de ses activités.

L'autorité communale joue un rôle important dans la sélection des représentants de la C3. Une réunion d'information a été tenue pour présenter à ces représentants les produits offerts par la C3 mais certaines règles élémentaires sont bafouées par les membres : les modalités d'épargne,, les frais de délinquance, etc. Le contenu du règlement intérieur et les autres textes semblent avoir

été écartés, particulièrement ce qui concerne le rôle et les responsabilités des comités. En outre, les politiques d'épargne et de crédit n'ont pas été négociées avec la population.

Ce site a un grand potentiel, avec du personnel formé, un dynamisme économique et une forte concentration de population. Cependant l'appropriation locale du système semble faible et c'est perçu comme un projet plutôt que comme une institution à long terme.

4. Gouvernance

Globalement, les structures de gouvernance ne fonctionnent pas. Le CA remplit le rôle de comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit distinct et le comité de surveillance n'a pas été créé. Une assemblée générale constitutive fut tenue pour la création de la C3, cependant, les participants n'eurent que l'opportunité d'approuver le choix de ces candidats, au lieu d'en nommer d'autres.

Les seuls rapports disponibles furent les PV des réunions du CA dont le format n'est pas clairement défini. Il n'y a pas de document consignant les décisions d'accord de crédit et une politique officielle de crédit n'existe pas. Le document signé du règlement interne n'a jamais été retourné par le personnel VITA. Ainsi les règles légales sont totalement ignorées du CA.

5. Systèmes de contrôle internes

Comité de surveillance
Aucun comité de surveillance n'a jamais été élu, ainsi le système de contrôle interne est en fait inexistant.

Agents sur le terrain
Les agents sur le terrain sont censés se rendre à la C3 deux fois par semaine pour environ deux heures par visite. Cette fréquence n'est vérifiée par aucune signature dans le registre qui enregistre le nom des visiteurs. D'après les sondages il semble qu'ils ne tiennent pas de session officielle de formation et se concentrent plutôt sur la correction des erreurs dans le livre de caisse ou le registre de prêts. Il n'y a pas de procédures fixes établies et aucune exigence de faire des rapports officiels. Le personnel et les membres de la C3 ont signalé que les agents ne travaillaient pas avec eux et ne contrôlaient pas les livrets d'épargne et de prêts des membres. Finalement, il ne semble pas que les agents vérifient la conformité des modalités prescrites dans le règlement intérieur et les statuts.

6. Statistiques générales

Date de création	3 mai 2004				
Jours ouvrables	Lundis et vendredis				
À la date du 29 oct. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	42	57	0	99	
Prêts					
Total à la date	19	19	0	38	6,050,000
Impayés					3,550,000
En retard	8	5	0	13	1,500,000
PAR					42%
Fonds disponibles					2,975,500
Fonds de solidarité					60,500
Epargnes					
Epargnes ordinaires					0
Dépôts à terme					0
Fonds de crédit					5,000,000
Part de capital					990,000
Frais d'adhésion					198,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

a. Le coffre est dans une pièce distincte sécurisée et ses pieds sont scellés dans le ciment.
b. Les clés du bureau et la combinaison du coffre sont détenus par le caissier principal.
c. Les clés du coffre fort et de son tiroir intérieur sont détenues par le président.
d. Le président et le caissier principal, tous deux gardent fermée la porte avant d'ouvrir le coffre fort et de compter tout l'argent qui s'y trouve.
e. Chaque soir à la fin de la journée ouvrable, ils vérifient les fonds avant de refermer le coffre fort et de quitter..

Mouvements de fonds

- Le fonds de crédit de 5000000 GNF a été remis en personne par le coordinateur régional des C3 de Faranah en 2004.
- Les prêts sont déboursés au bureau par le caissier qui prépare les reçus et conserve tous les formulaires d'enregistrement comptables.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- De grandes qualifications éducatives pour les deux caissiers et le président
- Fort potentiel dans le domaine de la micro entreprise
- Forte densité de population

Faiblesse

- Aucune épargne

- L’appropriation sociale est faible
- Formation initiale n’a pas réussi à créer un système fonctionnel
- Les membres du CA furent nommés et non élus
- Très peu d’adhérents, surtout pour un centre urbain
- Le taux de délinquance est très élevé
- Il n’y a pas de comité de surveillance

Problèmes additionnels

- La C3 est perçue comme un projet et non comme une initiative locale

Appendice Q: Conclusions sur la C3 de Toumania

1. Information générale

Toumania est un siège de communauté rurale de développement, situé dans la région de Faranah, avec 400 habitants. La production d'arachides est la principale activité agricole dans la zone desservie par la C3 qui fonctionne depuis un an et sept mois. L'ENRMA est le seul projet à l'œuvre dans la localité.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissier
Niveau de scolarité	Tous les membres sont illettrés	N'existe pas	Chef caissier: école primaire Adjoint: Lycée
Site de formation	Faranah et Dabola		Faranah
# sessions de formation	2		1
Jours de formation	3		5
Contenu de la formation	Rôles/Responsabilités Description de la C3		Rôles du caissier, documents comptables et procédures

Seulement deux des six membres élus du CA sont actifs. Ces deux membres ne connaissent pas les règlements internes et politiques de base de la C3, comme par exemple le taux d'intérêt sur les prêts. La C3 n'a rien accompli pendant sa première année d'existence parce que le fonds de crédit n'était pas approvisionné. Les caissiers sont très dynamiques et comprennent les politiques et procédures. Le soutien fourni par les agents de VITA RFS est faible et n'est pas adéquat dans la livraison de supports de formation.

3. Appropriation

Les autorités gouvernementales locales s'impliquèrent dans la sélection des représentants du Conseil d'Administration et dans l'organisation de l'assemblée générale constitutive. La communauté dans son ensemble ne fut pas associée et pas plus informée sur la nature et la valeur de la C3. Les contenus du règlement intérieur et des autres textes ne sont pas connus, particulièrement en ce qui concerne les rôles et responsabilités des comités. Les règles sont perçues comme des injonctions venant de VITA/RFS et pas vraiment cruciales pour le succès de l'institution. L'appropriation de la C3 est nulle et non existante. Le CA et les membres interrogés ne pensent pas qu'ils peuvent gérer la C3 sans le soutien de VITA/RFS.

4. Gouvernance

Le CA remplit le rôle de comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le comité de surveillance n'a jamais été élu. La C3 fut créée en mai 2003 mais n'a commencé à fonctionner qu'en juin 2004, quand les fonds de crédit furent rendus disponibles. Bien que les membres se retrouvent pour discuter sur les requêtes de prêts, aucun document n'enregistre les décisions prises à ces réunions. Le CA n'a aucune idée du revenu réel et des dépenses de la C3. Les structures de gouvernance ne fonctionnent pas et l'intérêt de la communauté est négligeable.

Les agents sur le terrain donnent des directives mais sont incapables de fournir l'information ou la formation nécessaires pour corriger les erreurs. Depuis la création de la C3, les caissiers n'ont été payés que trois fois ; le dernier paiement était de 4000 GNF pour les deux caissiers. Ils n'ont reçu aucune explication sur les raisons pour lesquelles on leur remettait un si petit montant. Le prêt est la seule activité.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance
Il n'y a pas de comité de surveillance ; il n'a jamais été élu ou nommé.

Agents sur le terrain
Les agents sur le terrain se rendent à la C3 deux fois par mois. L'enregistrement dans le livre de registre ne confirme pas la fréquence des visites. Pendant l'inspection, ils corrigent les erreurs mais n'offrent aucune formation. L'agent VITA/RFS a rempli et appose sa signature sur cinquante quatre reçus falsifiés pour enregistrer des opérations jamais exécutées par les membres, et ce parce que le caissier (qui n'a reçu aucune formation) n'avait pas récupéré les cotisations du fonds de solidarité au moment du déboursement des prêts. Il y a un faible appui et aucune reconnaissance pour l'attitude de l'agent concernant le travail.

6. Statistiques générales

Date de création	26 mai 2003				
Jours ouvrables	Lundis et vendredis				
A la date du 2 nov. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	42	21	1	64	
Prêts					
Total à la date					4,150,000
Impayés					4,150,000
En retard					0
PAR					0%
Fonds disponibles					121,000
Fonds de solidarité					44,000
Epargnes					
Epargnes ordinaires					0
Dépôts à terme					0
Fonds de crédit					3,500,000
Part de capital					640,000
Frais d'adhésion					128,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre

- Le coffre est scellé dans le béton dans une pièce distincte et fermée à clé.
- La porte de la salle du coffre fort est déverrouillée pendant toute la journée de travail.
- Le président conserve les clés du coffre fort et de son tiroir intérieur.
- Seuls les deux caissiers connaissent la combinaison du coffre fort.

Mouvements de fonds

- Le comptage quotidien de caisse est accompli chaque matin de jour ouvrable.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- La deuxième caissière est intelligente et serait parfaitement capable de gérer la C3 si on lui donnait la formation nécessaire.

Faiblesses

- Le président est l'oncle du deuxième caissier.
- Il n'y a aucun plan d'épargne et aucun programme de mobilisation de l'épargne.
- Il n'y a aucun plan de travail annuel.
- Le CA actuel renferme deux membres qui sont à eux deux le comité de crédit au grand complet.

Problèmes additionnels

- Le compte de fonds de caisse et le journal n'équilibrent pas à cause des 34000 GNF de reçus fictifs remplis et contresignés par l'agent de VITA/RFS. Ceci a mené à une vraie différence de 4000 GNF, qu'on ne peut expliquer.

Appendice R: Conclusions sur Kalela

1. Informations générales

Kalela est un district de communauté urbaine de Dabola, située dans la région de Dabola. La C3 est en opération depuis deux ans et trois mois.

2. Capacités de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	4 écoles primaires / éducation adulte 5 sont illettrés	1 seul est illettré	Head: Primary school Second: Primary school
Site de formation	Dabola	Dabola	Dabola
Sessions de formation	2	2	2
Jours de formation	6		6
Contenu de la formation	Roles/Responsibilities Description of the C3		Rôles des caissiers, documents comptables et procédures

Les politiques de base sont connues des membres du CA. Les PV sont notés mais leurs contenus sont pauvres en données. Elles sont importantes pour la récupération de prêts délinquants. Le comité de surveillance n'a qu'un seul membre et il est illettré et n'est capable que de faire le comptage de la caisse. Les caissiers ont mentionné que l'utilisation de documents en français est difficile étant donné leur niveau de formation mais leur compréhension des politiques de base et procédures est bonne.

3. Appropriation

Les membres sont conscients des règles de base concernant les services offerts par la C3 mais aucun des membres sondés n'avait assisté à l'assemblée générale constitutive. Les autorités locales gouvernementales n'étaient pas impliquées dans la sélection des membres du CA ou dans la préparation de l'assemblée générale constitutive. Le CA est composé de représentants des six districts. Le CA est un fournisseur de crédits. Il n'y a aucune motivation pour mobiliser l'épargne ou pour accroître le nombre d'adhérents. Les membres et le CA considèrent que des ressources doivent être dégagées par le projet. L'intérêt à se joindre et à demeurer actif dans la C3 est limité.

4. Gouvernance

Les membres du bureau on été choisis par secteur. Le secrétaire prend note du P V. Le CA remplit le rôle de comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA prend des décisions dans le domaine de l'octroi de prêts, la récupération de prêts délinquants, et le contrôle les fonds. Le CA est actif dans la gestion des prêts mais ne joue aucun rôle de gestionnaire. Le règlement intérieur est négligé. Le seul membre du comité de surveillance est illettré. Après deux ans d'activités, les membres n'ont jamais tenu d'assemblée générale annuelle ou extraordinaire

et n’ont pas la moindre idée concernant le revenu ou les dépenses de la C3. Les agents de VITA/RFS ne se rendent pas fréquemment à la C3.

5. Systèmes de contrôle interne

Le seul membre du comité de surveillance fut désigné et non élu. Il dirige les opérations de contrôle des fonds mais il a besoin de l’assistance des caissiers pour tout ce qui est information écrite dans le journal et dans la balance intermédiaire.

Agents sur le terrain
Les agents sur le terrain se rendent régulièrement à la C3, même si cela n’est pas prouvé par le registre des visiteurs. L’agent n’a aucun système officiel de correction des erreurs découvertes. Il n’y a pas de procédures préétablies ni une obligation officielle de remplir des rapports. Les agents ne travaillent pas directement avec le CA et le comité de surveillance, préférant travailler seulement avec les caissiers et occasionnellement avec le président. Ils ne vérifient pas la conformité en ce qui concerne les prescriptions qui régissent le règlement intérieur et des statuts.

6. Statistiques générales

Date de création	9 août 2002				
Jours ouvrables	Lundis et jeudis				
A la date du 3 nov. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	82	42	10	134	
Prêts					
Total à la date	155	80	2	237	24,600,000
Impayés					7,801,900
En retard	3	1	0	4	400,000
PAR					5,13%
Fonds disponibles					1,658,650
Fonds de solidarité					243,300
Epargnes					
Epargnes ordinaires					413,400
Dépôts à terme					3,160,650
Fonds de crédit					2,508,800
Part de capital					1,340,000
Frais d'adhésion					268,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le coffre fort est conservé dans une pièce séparée fermée à clé.
- Le coffre fort est scellé dans le béton.
- Le président détient les clés du coffre fort et de son tiroir intérieur.
- Les caissiers sont seuls à connaître la combinaison.

Mouvements de fonds

- Le comptage de caisse n'est fait qu'à la fin de chaque journée de travail.
- Tous les fonds sont comptés, pas seulement les fonds du jour.
- Les remboursements et les dépôts sont payés directement au caissier.
- Le président est sur les lieux pendant toute la journée de travail.
- Les remboursements sont souvent remis aux membres du CA en dehors des jours et heures ouvrables. A leur tour, ils remettent les fonds aux comptables le prochain jour ouvrable.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- La C3 est situé dans la commune de Dabola donc il bénéficie d'un immense marché potentiel.

Faiblesses

- Les corrections comptables sont faites rétroactivement et souvent elles incorporent des opérations fictives, au lieu de faire les corrections le jour même et à l'heure de la découverte.
- Les caissiers ne savent pas comment correctement calculer l'intérêt de pénalité pour les prêts délinquants.
- Les frais de taux d'intérêt de 2 % sur les dépôts à terme ne sont pas appliqués.
- Les garanties promises dans le cas des prêts délinquants ne sont pas, ne peuvent être récupérées sans l'accord et l'aide du chef du district, parce que les membres du CA ont été sélectionnés par lui et non élus.

Problèmes additionnels

- L'intérêt sur le fonds de crédit a été capitalisé, ce qui ne fait pas partie de l'accord signé.
- Les contrats amendés du fonds de crédit mentionnent un taux d'intérêt fixe de 2 % par an, plutôt que les 24 % qui ont été appliqués.

Appendice S: Conclusions sur la C3 de Nyalen

1. Information générale

Nyalen est un district de développement rural situé dans la région de Dabola. La C3 est opérationnelle depuis un an et deux mois.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Ecole coranique	3 membres sont illettré	Chef: lycée Adjoint: Ecole coranique
Site de formation	Dabola	Dabola	Dabola
# sessions de formation	2	1	2
Jours de formation	3	2	5
Contenu de la formation	Rôles/ Responsabilités Description du C3	n.a.	Roles, Documents comp tables et procedures

Les membres du CA sont impliqués et motivés. Ils comprennent les politiques mais n'ont pas la formation pour les appliquer. Les PV sont transcrits en langue nationale utilisant l'alphabet arabe. Le CA est actif dans la récupération des prêts délinquants. Le comité de surveillance ne joue pas de rôle. Le profil des membres du CA ne leur permet pas de remplir les fonctions de gestion. Les agents sur le terrain n'aident pas les membres du CA à maîtriser et à remplir leurs fonctions et cela même de manière informelle.

3. Appropriation

Les membres sont conscients des politiques de base régissant les prêts mais les informations concernant les produits de l'épargne sont rares. Les autorités gouvernementales locales n'étaient pas impliquées dans la sélection des membres du CA ou dans l'organisation de l'assemblée générale constitutive. La C3 est considérée comme un fournisseur de crédits. Il n'y a aucune motivation à mobiliser l'épargne ou pour accroître le nombre d'adhérents. La demande pour des prêts est très forte. L'effet le plus ressenti sur l'impact de la C3, tel que rapporté par les membres, est la légère baisse de leur dépendance vis-à-vis les usuriers pour le crédit, la proximité des services, l'utilisation de ressources locales dans la communauté et la gestion par la communauté. Le nombre d'adhésions à la C3 est limité, non diversifié, et sa pénétration faible.

4. Gouvernance

Le CA est composé de représentants de quatre des quatorze secteurs du district. Les règlements internes sont signés et disponibles au bureau de la C3. Ils sont formulés en français, et ne sont donc pas compréhensibles et d'aucuns ont recours aux membres du CA. Le CA remplit les fonctions de comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit distinct. Le CA décide des déboursements de crédit, récupère les prêts délinquants et s'assure du comptage de caisse. Le CA est actif dans l'octroi de prêts mais ne joue pas de rôle de gestion. Certaines politiques de gestion

sont bien comprises, par exemple les conditions des prêts, les prêts aux membres du CA, et l'utilisation du revenu net. Les membres du comité de surveillance sont illettrés et ils ont rapporté que la formation était insuffisante. Ils comprennent leur rôle mais ne peuvent pas le remplir. Aucune assemblée générale annuelle ou extraordinaire n'a été tenue. L'attitude des agents n'est pas appréciée. Ils ne fournissent aucune explication sur les décisions qu'ils prennent. La méthode de calcul du salaire du caissier n'est pas claire et n'est pas jugée équitable. Ils ne sont pas d'accord avec les dépenses de la C3 pour lesquelles ils ne sont pas impliqués.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance

Tous les membres du comité de surveillance sont illettrés. Ils sont motivés mais n'ont pas les compétences pour assumer leurs fonctions. Les informations à leur disposition concernant la C3 sont limitées.

Agents sur le terrain

Les agents sur le terrain se rendent à la C3 deux ou trois fois par mois. La fréquence de ces visites n'est pas confirmée par le registre des visiteurs. L'attitude des agents est très intransigeante. Ils ne donnent aucune information sur les décisions prises au sujet de la C3. Ils n'ont pas l'attitude de formateurs et n'ont pas de débats francs avec les membres du CA et ceux de la C3.

6. Statistiques générales

Date de création	26 septembre 2003				
Jours ouvrables	Lundis et vendredis				
A la date du 4 nov. 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	42	20	1	61	
Prêts					
Total à la date	39	14	0	53	5,910,000
Impayés					2,210,000
En retard					0
PAR					0%
Fonds disponibles					1,254,000
Fonds de solidarité					64,100
Epargnes					
Épargnes ordinaires	8	2	0	10	115,000
Dépôts à terme					100,000
Fonds de crédit					2,000,000
Part de capital					630,000
Frais d'adhésion					126,000

7. Sécurité des fonds

Sécurité du coffre fort

- Le coffre fort est gardé dans une pièce distincte fermée à clé
- Les clés du coffre fort et de son tiroir interne sont détenues par le président.
- Seuls les caissiers connaissent la combinaison.
- Le coffre fort n'est pas encastré dans le béton, même pas ses pieds, parce que le bureau est loué.

Mouvements de fonds

- Les fonds ne sont pas comptés chaque matin de travail. Ils ne sont comptabilisés qu'à la fin de la journée de travail.
- Les remboursements de prêts sont remis par ceux qui remboursent aux membres du CA, responsable de leur secteur, et remis ensuite au caissier le jour ouvrable suivant.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- Les documents sont correctement remplis et disponibles pour inspection.
- Toutes les demandes de prêts sont manuscrites (simple lettre), en français ou en langue nationale.

Faiblesses

- Mauvaise tenue et compréhension des documents comptables.
- Les deux comptables ont bénéficié de prêts en même temps, ce qui est contraire au règlement intérieur.

Problèmes additionnels

- L'intérêt sur le fonds de prêts a été capitalisé, ce qui est contraire à l'accord sur les modalités et conditions. La méthode employée à cette fin a été la création de reçus pour retraits et dépôts.

Appendice T: Conclusions sur la C3 de Kambaya

1. Information générale

Kambaya est un district de développement rural situé dans la région de Dabola. Il y a une succursale de CRG à Bissikirima, et certains des membres sont en même temps clients des deux MFI. La C3 est opérationnelle depuis deux ans et quatre mois.

2. Capacité de gestion

Indicateurs	Conseil d'administration	Comité de surveillance	Caissiers
Niveau de scolarité	Education en langues locales	Aucun membre	Chef: lycée Second: enseignant de français
Sites de formation	Dabola	n.a.	Dabola
# sessions de formation	1	n.a.	2
Jours de formation	2		5
Contenu de la formation	Rôles/ Responsabilités, procédures de prêt et description du C3		Roles des caissiers, documents comptables et procedures

Les membres du CA ne sont pas motivés et leurs connaissances des règlements internes et des statuts sont limitées. Il n'y a pas de femmes membres du CA. Il n'y a pas de comité de surveillance.

3. Appropriation

Les membres considèrent la C3 comme un fournisseur de crédits. Ils ne connaissent pas les modalités des produits de l'épargne. Le nombre de membres qui ont accédé à des prêts est limité parce que certains d'entre eux ont bénéficié de quatre ou cinq prêts. Il n'y a pas de motivation pour mobiliser l'épargne et accroître le nombre d'adhérents qui est limité et manque de diversité. Il semble limité à un petit groupe de la population, car la moitié des membres dans notre échantillon étaient parents des gestionnaires. L'intérêt de la communauté pour la C3 est limité et son impact est faible.

4. Gouvernance

Le CA est composé de représentants de quatre des huit secteurs du district. Les membres du CA furent nommés par le président du district au lieu d'être élus. Le CA remplit les fonctions de comité de crédit. Les décisions sont prises par le président du CA. Les réunions sont rares et ne se tiennent que pour approuver les prêts. Aucune demande de prêt n'a jamais été refusée. Il n'y a pas de demandes de prêts manuscrites. Le caissier et le président sont parents, ce qui rend difficile le refus d'obtempérer du caissier face aux décisions du président. Il n'existe pas de comité de surveillance. La structure de gouvernance ne fonctionne pas. Aucune assemblée générale annuelle ou extraordinaire ne s'est tenue. C'est la C3 la plus désorganisée que nous ayons inspectée.

5. Systèmes de contrôle interne

Comité de surveillance
Il n'y a pas de comité de surveillance. Il n'a jamais été élu ou nommé.

Agents sur le terrain
La fréquence des visites des agents de terrain n'est pas confirmée par le registre des visiteurs. La méthode de travail des agents est très arrogante. Ils ne donnent aucune explication sur les décisions prises pour la C3. Il leur manque une attitude et une approche de formateurs. Ils n'échangent pas avec le CA et les membres réguliers. Bien qu'ils corrigent les erreurs des documents comptables, ils n'assurent pas la formation des caissiers pour éviter la répétition des erreurs. Ils n'ont pas fourni les informations sur la méthode de calcul des indemnités des caissiers.

6. Statistiques générales

Date de création	28 juin 2002				
Jours ouvrables	Mardis et vendredis				
A la date du 5 nov 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions**	**Total**	**Somme en GNF**
Adhésion	40	42	1	83	
Prêts					
Total à la date	54	58	0	112	16,870,000
Impayés					6,518,000
En retard	3	1	0	4	490,000
PAR					7,52%
Fonds disponibles					1,814,000
Fonds de solidarité					182,200
Epargnes					
Epargnes ordinaires	27	29	1	57	323,000
Dépôts à terme					1,047,850
Fonds de crédit					4,748,800
Part de capital					830,000
Frais d'adhésion					166,000

7. Sécurité des fonds

- La clé du bureau est détenue par le vice président.
- Le coffre fort est scellé dans le béton dans une pièce distincte fermée à clé.
- Les clés du coffre fort et de son tiroir interne sont détenues par le président.
- La combinaison du coffre fort n’est connue que des caissiers.
- Les clés du coffre fort sont parfois données directement aux caissiers, qui ouvrent le coffre sans supervision.

Mouvements de fonds

- Le comptage de caisse n’est pas fait régulièrement. Seul le montant déposé est comptabilisé à la fin de la journée de travail.
- Les remboursements de prêts sont faits en dehors des heures et jours normaux et remis au président et aux caissiers. Les reçus sont remplis le jour ouvrable suivant. Les fonds ne sont pas enfermés dans le coffre fort jusqu'à ce que le reçu soit rempli.

8. Forces, faiblesses et problèmes

Forces

- **Les membres apprécient l’accès aux fonds de prêts.**

Faiblesses

- La vérification de caisse n’est pas faite le même jour.
- Les carnets des membres sont gardés au bureau par le président et les caissiers au lieu d’être en possession des membres.

- Quatorze demandes de prêt ne sont pas co-signées par les membres dans le registre de prêts.
- Aucune demande de prêt n'a jamais été rejetée.

Problèmes additionnels

- Le caissier en chef et le président ont paru se cacher de l'équipe d'évaluation en se retirant à la mosquée.
- L'intérêt sur le fonds de crédit a été capitalisé, ce qui est en contradiction avec les clauses de la convention et les conditions de fonctionnement.
- L'un des membres est décédé depuis plus d'un an avant que les délais de prêt ne soient atteints ; cependant, le prêt n'a pas été effacé des documents comptables en se servant du fonds de solidarité. Les agents de VITA/RFS n'ont toujours pas répondu aux demandes d'instructions et d'autorisation requis.

Appendice U: Résultats de la C 3 de Lorombo

1. Informations Générales

Lorombo est un siège central rural situé dans la région de Kouroussa avec 5.272 habitants. La C3 y existe depuis 20 mois. Il y a d'autres projets qui travaillent dans cette dynamique localité. Le MFI le plus proche est situé à 95 kilomètres de Bissikirima. C'est la meilleur C3 que la mission ait visitée.

2. Capacité de Gestion

Indicateurs	Conseil d'Administration	Comité de Surveillance	Caissiers
Niveau d'Instruction	Présidente : Illettrée 4 des 7 membres sont illettrés.	Les membres du comité de surveillance étaient absents.	Chef : Études Primaires et expérience professionnelle. Second : 9ème Année d'Études et expérience professionnelle.
Lieu de Formation	Kouroussa		Kouroussa
Nombre de sessions	1		1
Durée	3 jours		3 jours
Contenu	Rôles/Responsabilités Description du PERGEN et du C3		Rôles des Caissiers, les documents et procédures comptables.

La présidente a bénéficié d'un échange de visites auprès de deux autres C3s :Kindia et Linsan. Bien que le niveau d'instruction formelle des Caissiers soit bas, leurs vastes expériences pratiques ont plus que comblé ce déficit. Les Caissiers ne sont pas toujours capables de remplir correctement les documents comptables bien qu'ils sachent bien quand et comment les utiliser. Ceci semble s'expliquer par le fait qu'ils n'ont reçu que trois jours de formation. Le comité de surveillance semble faire du bon travail, ce qui est appuyé par un faible taux de non-remboursement de prêt et par des mesures prises contre les membres défaillants.

3. Appropriation

L'information concernant l'ouverture de la C3 s'est largement répandue. Elle a été donnée par les gestionnaires de la C3 et toute la communauté n'est pas représentée. Le taux de diffusion est très faible à 6%. Seules les populations des deux plus proches secteurs sont membres. Des efforts ont été déployés pour augmenter le nombre de membres et la mobilisation de l'épargne.

L'information a été acquise sur les produits offerts par les C3 mais les règles élémentaires en sont encore ignorées par les membres : les modalités de l'épargne, les pénalités de retard de remboursement. Les dispositions des statuts et d'autres textes sont ignorées, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités des comités. Les politiques de l'épargne et du crédit n'ont pas été négociées avec la population.

Il y a de grandes potentialités dans la localité : des ressources humaines formées, un dynamisme économique, une forte densité démographique, une ferme volonté de développer la localité et un important niveau de mobilisation de l'épargne. La répartition sociale est forte. La C3 est perçue comme une entreprise communautaire.

4. Gouvernance

Le Conseil joue le rôle de Comité du crédit . Il n'y a pas de comité du crédit séparé. Le comité de surveillance a été élu mais il n'était pas présent pour les entrevues. A la première assemblée constitutive, les représentants des candidats au Conseil et au Comité ont présenté leurs candidatures respectives et ont été élus. Certains candidats ont été rejetés en raison de leur lien avec les anciens candidats élus. Deux des six secteurs géographiques sont représentés au Conseil. Le Conseil a tenu une réunion mensuelle au tout début mais s'est interrompu pendant la période des cultures. Les réunions mensuelles ont repris en Août 2004.

L'assemblée générale annuelle ne s'est pas tenue peut-être en raison du fait qu'aucune formation n'a été donnée sur l'organisation de cette assemblée. Aucune information n'a été obtenue sur le revenu net de la C3 et sur les charges réelles des institutions.

Les membres du Conseil sont très engagés et prennent des initiatives pour développer la C3. Les versements des émigrants sont épargnés auprès de la C3 et représentent les ressources principales de celle-ci. La présidente du Conseil n'a pas reçu de prêt et tous les autres membres du conseil ont remboursé les prêts qui leur avaient été consentis. Les seuls rapports disponibles sont les procès-verbaux du conseil et le registre de crédit. Une politique formelle du crédit n'existe pas par écrit. Les textes statutaires ont été fournis par le projet et les prescriptions juridiques n'ont pas été expliquées au conseil.

Dans l'ensemble, le conseil est très engagé et fonctionne de manière transparente en essayant de suivre les règles que ses membres connaissent. La faiblesse du système de gouvernance est due beaucoup plus aux problèmes systématiques que pose la mise en œuvre de la C3 , dont un manque d'information et de formation.

5. Systèmes de Contrôle Interne

Le Comité de Surveillance :
Aucun des membres du comité de surveillance n'était présent et ne pouvait donc pas être entretenu. Il a été constaté que trois membres ont été élus.

Les agents extérieurs

Des agents extérieurs sont désignés pour visiter cette C3 deux fois dans le mois. Ils ne tiennent pas des sessions de formation formelle. Ils se concentrent sur le redressement des erreurs dans les documents comptables, quoique certaines de leurs corrections sont pires que les erreurs corrigées.

Le délégué régional a visité seulement deux fois la C3 depuis son ouverture. Ces délégués n'ont pas tenu de sessions de formation formelle et se limitent à corriger les erreurs constatées dans les livres comptables même si les Caissiers expriment la nécessité d'obtenir une formation

supplémentaire et que le niveau des activités exige plus de contrôle et de supervision. Ils ne pratiquent aucune planification stratégique avec les gestionnaires de la C3 même si ceux-ci ont la capacité de s'occuper de cet exercice. Ils ne vérifient pas la conformité ou le respect des dispositions et prescriptions réglementaires des statuts et règlements intérieurs.

6. Statistiques Générales

Date de Création	Le 20 Mars 2003				
Jours Ouvrables	Dimanches et Vendredis				
À compter du 5 Nov. 2004	Hommes	Femmes	Institutions	Total	Montant en GNF
Membres	67	61	15	143	
Prêts					
Total à cette date	74	84	07	165	24.040.000
A recouvrer					14.200.000
Arriérés					100.000
PAR					0,70%
Espèces Disponibles					6.147.150
Caisse de Solidarité					240.400
Épargne					
Épargne Ordinaire					5.558.000
Dépôts à terme					9.030.000
Caisse de Crédit					2.268.800
Capital Actions					1.430.000
Cotisations de membres					284.000

7. Sécurité de Liquidités

Sécurité du coffre-fort

- Les pieds du coffre-fort sont scellés avec du béton.
- Les clés du bureau, celles du coffre et des tiroirs intérieurs sont détenues par la Présidente elle-même.
- Seuls les deux Caissiers connaissent la combinaison du coffre-fort.
- La Présidente et le Caissier en Chef ferment la porte avant d'ouvrir le coffre et de compter l'argent déposé à l'intérieur.

Mouvements de fonds

- Les GNF2.000.000 de la caisse de crédit ont été personnellement déposés par le Coordinateur Régional de C3 à Kouroussa en 2003.
- Au terme de la première période contractuelle de la caisse de crédit, un bordereau de retrait a été créé pour montrer qu'il a été remboursé[27] avec intérêt cumulé. Le montant

total était alors retourné à la C3 avec intérêt capitalisé. Le montant actuel dans la caisse de crédit est de GNF.2.268.000.

- Les décaissements des prêts en faveur des membres se font au bureau de la C3 en présence de la Présidente et/ou d'autres membres du conseil.
- Les emprunteurs remboursent au bureau de la C3 leurs prêts directement les jours ouvrables.

8. Forces, Faiblesses et Problèmes

Forces

- Forte cohésion sociale.
- Regroupement de personnes bien formées au village.
- Taux de non-remboursement est moins de 1 %.
- Le ratio de l'épargne par rapport à la caisse de prêts est de six à un.
- Forte influence des autorités locales dans la création d'un environnement favorable.

Faiblesses

- Formation insuffisante des Caissiers pour remplir tous les documents comptables correctement.
- Le Comité de surveillance.
- Le taux de participation est très bas à 6% de la population active.
- Les copies des statuts et règlements intérieurs n'ont toujours pas été retournées à Labé.
- Le système de contrôle interne n'est pas fonctionnel et est au mieux ad hoc.

Autres Problèmes :

- Néant.

---

[27] Des instructions ont été données par Messieurs Ly et Bocoum (Labé) pour que le C3 veille à ce que la valeur des espèces de la caisse de crédit soit disponible à la date d'anniversaire du contrat. L'argent est alors compté, les intérêts capitalisés et ensuite remis dans le coffre-fort de C3 . En réalité, l'argent ne quitte pas C3 . Les bordereaux de retraits et de versement sont faits pour donner l'impression que le contrat a été renouvelé. Il n'y a rien dans les procédures ni dans les clauses du contrat qui indique que cela soit fait.

Appendice V: Résultats de la C3 de Kouroussa Centre

1. Informations Générales

Kouroussa est un centre urbain actif et le chef-lieu administratif de la région de Kouroussa. La C3 y existe depuis sept mois et est temporairement abrité par la résidence du Président du Conseil. Il y a une antenne de CRG à Kouroussa.

2. Capacité de Gestion

Indicateurs	Conseil d'Administration	Comité de Surveillance	Caissiers
Niveau d'Instruction	4 bacheliers 3 illettrés	2 Universitaires 1 Niveau de la 6ème Année (Mandingue)	Chef : École Primaire ; Deuxième : Bachelier
Lieu de la formation	Faranah et Dabola	Kouroussa	Dabola
Nbre. de Sessions	2	1	1
Durée de la formation	7	3	5
Contenu de la formation.	Rôles/Responsabilités Description du C3	Rôles et procédures de contrôle	Rôles, procédures et documents comptables.

Le conseil est très actif. Le comité de surveillance exerce un contrôle régulier. Le niveau d'instruction de l'ensemble des membres du conseil est bon. Des irrégularités dans la procédure d'approbation des prêts et des sorties de fonds sont apparues, mais les agents de terrain ne les ont pas constatées.

3. Appropriation

Les autorités gouvernementales locales sont (incorrectement) intervenues dans le choix des représentants du conseil et dans l'organisation de l'assemblée générale constitutive. La communauté dans son ensemble n'a été ni impliquée ni clairement informée de la nature et de la valeur de la C3 . Les statuts et règlements intérieurs sont ignorés, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités des comités. Les règles sont perçues comme des injonctions faites par VITA/RFS. Certains membres du conseil ne connaissent pas le taux d'intérêt des prêts. La participation sociale à cette C3 est inexistante. Le conseil et les membres ne pensent pas qu'ils peuvent gérer la C3
Sans l'appui de VITA/RFS .

Les informations sur la C3 se sont répandues dans toute la communauté et elles sont comprises par la population. Il y a un grand intérêt manifesté pour la C3 et d'énormes potentialités économiques dans la localité. Les conditions d'une prise en charge sociale sont réunies : des gestionnaires qualifiés et des membres motivés. Aucun accent n'avait été mis sur l'épargne, ce qui explique les faibles résultats de l'épargne obtenus à cette date. Le déplacement de la C3 pour un site approprié augmenterait la participation.

4. Gouvernance

Les informations sur l'assemblée générale ont été largement diffusées par voie de la radio locale. Les membres du conseil ont été élus par l'assemblée générale par ce qu'ils étaient motivés d'y participer. Le conseil exerce le rôle de comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit séparé. Le conseil a une bonne connaissance des politiques et procédures y afférent. Le comité de surveillance est actif et exerce des contrôles sur les activités et le compte de trésorerie ; toutefois, il n'existe pas de procès-verbaux de ces contrôles. A une occasion, un Caissier a détourné de l'argent, sans que le comité de surveillance ne le découvre. Le conseil a tissé de bons rapports de travail avec les autorités locales. Il partage les informations sur les prêts avec l'antenne de CRG à Kouroussa. Les Caissiers ont la capacité de gérer les comptes, mais ils se plaignent de la formation insuffisante, du nombre de documents, des corrections faites par les agents de VITA/RFS, et des règles contradictoires imposées par différents agents pour les mêmes opérations. Il n'y a pas de planification stratégique ni de prévisions.

5. Systèmes de Contrôle Interne

Le Comité de Surveillance

Les membres du comité de surveillance sont très motivés et ont une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités. Ils mènent des contrôles sur les documents comptables, les livres des membres et les liquidités. Ils ont découvert des erreurs dans les livres de certains membres et demandé au Caissier de faire des corrections. De leur point de vue, la formation a été trop courte, et ils ont besoin d'un simple document pour mieux effectuer les contrôles.

Les agents de terrain

Les agents de terrain visitent cette C3 une fois de par semaine. Ils ne vérifient que les documents des Caissiers. Ils donnent souvent des indications contradictoires pour les mêmes opérations. Aucune information n'est donnée sur les dépenses de la C3 . Les agents ne travaillent pas avec le conseil ni le comité de surveillance.

6. Statistiques Générales

Date de Création	Le 15 Mars 2004				
Jours Ouvrables	Les Lundis et Samedis				
À compter du 7 Nov. 2004	Hommes	Femmes	Institutions	Total	Montant en GNF
Membres	100	175	0	275	
Prêts					
Total à cette date	36	35	0	071	16.750.000
A recouvrer	31	28	0	059	15.050.000
Arriérés	03	08	0	011	1.700.000
PAR					11,30%
Espèces Disponibles					1.546.700
Caisse de Solidarité					166.500
Épargne					
Épargne Ordinaire					873.000
Dépôts à terme					0
Caisse de Crédit					12.000.000
Capital Actions					2.750.000
Cotisations de membres					550.000

7.Sécurité de Liquidités

Sécurité du coffre-fort

- Les clés du bureau sont détenues par le Président.
- Le coffre-fort est dans la même salle que la C3 et en pleine vue de tous les membres. Il n'est pas bétonné au ciment dans le plancher parce que le local est un bureau temporaire.
- Le Président détient les clés du coffre-fort et de la caisse tiroir intérieure.
- Seuls les Caissiers connaissent la combinaison du coffre-fort.

Mouvements de Fonds

- Le comptage des espèces ne se fait pas le matin de chaque jour ouvrable.
- Les remboursements sont parfois effectués en dehors des jours et heures ouvrables.
- Un Caissier a détourné au moins GNF100.000.

8. Forces, Faiblesses et Problèmes

Forces

- Les membres du conseil et du comité de surveillance sont assez actifs.
- Kouroussa est une grande ville et un important centre économique.

Faiblesses

- Le taux de non-remboursement est élevé, et les mesures pour recouvrer les prêts non-remboursés ne sont pas suffisantes.
- Le Président peut changer les décisions de prêts, sans l'approbation du reste des membres du conseil.
- Les Caissiers ne remplissent pas toujours les documents le même jour.

Autres Problèmes

- Le détournement par le Caissier en chef a été converti en prêt, et le Caissier continue toujours de travailler dans la C3.
- Les remboursements partiels sont inscrits dans les comptes d'épargne des membres au lieu que ce soit ceux des prêts, mais le conseil et les agents de terrain les ont considérés comme des paiements de prêts.

Appendice W: Résultats de la C3 de Baro-Centre

1. Informations Générales

Baro est le chef-lieu d'une communauté de développement rural, situé dans la région de Kouroussa avec 4.070 habitants. La C3 y existe depuis un an et six mois. ENRMA est le seul projet travaillant dans la localité. Le MFI le plus proche est à 48 kilomètres dans la région de Kouroussa.

2. Capacité de Gestion

Indicateurs	**Conseil d'Administration**	**Comité de Surveillance**	**Caissiers**
Niveau d'Instruction	La langue nationale transcrite en caractères arabes pour le Président, rien pour les autres membres.	Aucun renseignement disponible .	Chef : Bachelier ; Deuxième : Diplômé de l'ENI.
Lieu de la formation	Kouroussa	Néant.	Kouroussa.
Nombre. De Sessions	2 Sessions	Pas de formation	1 Session
Durée de la formation	2 Jours par session pour un total de 4 jours		3 Jours
Contenu de la formation.	Rôles/Responsabilités Description du C3		Rôles des Caissiers, Procédures et Documents Comptables.

Bien que les membres du conseil aient reçu un total de quatre jours de formation, la plupart d'entre eux ne connaissent pas encore leurs rôles ni leurs responsabilités. Ils sont incapables de remplir correctement leurs dossiers pour les archives. De plus, les procédures de conservation des archives ne sont pas écrites et il n'existe pas non plus de guide pratique pour les y aider. Les deux Caissiers font encore de nombreuses erreurs bien que leur niveau d'instruction soit assez élevé. Ces problèmes indiquent que la formation donnée a été insuffisante et que l'appui de suivi des agents de terrains n'est pas disponible ou est faiblement adapté à leurs besoins. En conséquence, il est impossible d'évaluer les revenus et dépenses de la C3 pour produire une serie de compte-rendus financiers annuels.

3. Appropriation

Les autorités gouvernementales locales se sont malheureusement trop directement ingérées dans le choix des représentants du conseil et dans l'organisation de l'assemblée générale constitutive. La communauté dans son ensemble n'a été ni impliquée ni clairement informée de la nature et de la valeur de la C3. Les dispositions des statuts et autres textes sont ignorées, notamment en ce qui concerne les rôles et responsabilités des comités. Les règles sont perçues comme des injonctions faites par le Projet, car les changements se font toujours verbalement. Les politiques d'épargne et de crédit n'ont pas été négociées avec la population. Même maintenant, certains membres du conseil ne connaissent pas le taux d'intérêt des prêts consentis. La participation sociale à cette C3 est inexistante.

4. Gouvernance

Le Conseil d'Administration joue le rôle de Comité de crédit. Il n'y a pas de comité de crédit séparé. Le comité de surveillance n'est pas fonctionnel, bien que trois personnes aient été désignées à cet effet dès la création de la C3 . Elles n'ont jamais tenu une seule réunion. Le Conseil doit encore tenir une assemblée générale annuelle ou extraordinaire.

Quatre sur les sept secteurs géographiques sont représentés au conseil, mais la plupart des membres du conseil sont illettrés et ne sont pas par conséquent en mesure de contrôler la qualité du travail des Caissiers. Les réunions du conseil sont irrégulières et ne sont pas tenues depuis le 10 Juin 2004. Les seuls rapports disponibles sont les procès-verbaux du conseil dont le format n'est pas clairement défini. Il n'y a aucun plan d'action et le conseil n'a aucune idée des dépenses et revenus réels de la C3. Les seuls vrais gestionnaires de la C3 sont le Président et les deux Caissiers. Des prêts peuvent être approuvés et décaissés immédiatement, sur la base d'une simple instruction verbale du Président.

Les autorités administratives locales semblent avoir une influence dominante sur les membres du conseil et leurs activités. Globalement, les structures de gouvernance ne sont pas fonctionnelles.

5. Systèmes de Contrôle Interne

Le Comité de Surveillance

Les membres du comité de surveillance sont désignés mais n'ont jamais assumé leurs fonctions en raison de conflit interne avec le conseil d'Administration.

Les agents de terrain

Le Caissier et le président ont affirmé que les agents de terrain ont visité cette C3 une fois par semaine. Cette fréquence n'est pas considérée exacte lorsqu'on se réfère au registre des visiteurs. Les agents ne disposent pas de système formalisé pour corriger les fautes et erreurs lorsqu'elles sont constatées. Il n'y a pas de procédures de contrôle établies ni des exigences de rapports formels à présenter. Les agents ne travaillent pas directement avec le conseil et le comité de surveillance. Au contraire, ils préfèrent travailler seulement avec les Caissiers et occasionnellement avec le Président. Ils ne vérifient pas la conformité ni le respect des prescriptions réglementaires contenues dans les statuts et règlements intérieurs.

6. Statistiques Générales

Date de Création	Le 10 Avril 2003				
Jours Ouvrables	Les Jeudis et Dimanches				
À compter du 31 Octobre 2004	**Hommes**	**Femmes**	**Institutions/Inconnu**	**Total**	**Montant en GNF**
Membres	50	40	09 00	099	
Prêts					
Total à cette date	39	36	04 00	079	11.158.000
A recouvrer	13	12	01 02	028	4.815.000
Arriérés	11	11	00 00	022	3.100.000
PAR					64%
Espèces Disponibles					902.950
Caisse de Solidarité					115.080[28]
Épargne					
Épargne Ordinaire	13	16	02 00	031	345.000
Dépôts à terme					408.000
Caisse de Crédit					3.000.000[29]
Capital Actions					990.000
Cotisations de membres					198.000

Les seules sources de revenus sont les cotisations de membres et l'intérêt payé sur les prêts. Le montant reçu au titre des cotisations de membres est clair, mais le montant donné dans la balance de vérification des intérêts sur prêts (GNF661.900) est le montant net accumulé depuis le démarrage de la C3 . Ce montant comprenait les intérêts payés sur les dépôts à terme. Sans recréer complètement le système comptable, il est impossible de donner le montant exact des intérêts perçus à cette date.

---

[28] Ce montant n'est pas correct car il n'existe pas de jetons de GNF30 en circulation. Le reçu original montrait un versement de GNF400, mais pour balancer les livres le 10 Juillet 2003, un retrait imaginaire de GNF30 a été fait de la caisse de solidarité et porté au poste d'écriture « autre catégorie » sur le formulaire de balance de vérification.

[29] Le montant de la caisse de crédit dans la balance de vérification ne s'accorde pas avec les plus récents accords de renouvellement de la caisse de crédit. Les documents les plus récents comportent les intérêts composés depuis le commencement de la caisse. Ces intérêts imputés sur le montant s'élèvent à GNF763.200, ce qui ferait ressortir une balance théorique de GNF3.763.200.

A cette date, aucune dépense de fonctionnement n'a été payée par la C3 à partir de ses avoirs, à l'exception des intérêts sur les dépôts à terme. D'autres dépenses telles que les salaires des Caissiers ont été subventionnées par le Projet. En fait, les deux Caissiers ont seulement perçu trois versements trimestriels d'un montant total de GNF196.450, sur un nombre éventuel de six versements et un maximum de GNF900.000.

La seule immobilisation représente le coffre-fort qui a été fourni par le Projet. Le bâtiment appartient au Président du District. Les membres ont rassemblé du sable, du gravier et d'autres matériaux locaux pour la construction de leur propre siège. Ils attendent depuis Juillet 2004 que le Projet envoie des matériaux de construction supplémentaires qui leur avaient été promis.

7. Sécurité de Liquidités

Sécurité du Coffre-fort

- Les clés du bureau, des tiroirs extérieurs et intérieurs du coffre-fort sont détenues par le Président de la C3.
- La combinaison du coffre-fort n'est connue que des deux Caissiers.
- Toutes les espèces sont enfermées à clés la nuit dans les tiroirs intérieurs du coffre – fort.
- Le coffre-fort est entouré de béton (scellé de l'intérieur) mais visible à tous ceux qui pénètrent dans le bureau, tant de la porte que de la fenêtre extérieure.
- Le Président de la C3 a quitté le bureau en laissant la clé dans le coffre-fort et la combinaison en place, avec seulement l'équipe d'évaluation et le Caissier en chef présents. L'on devrait rappeler au Caissier que la clé doit être enlevée et la combinaison verrouillée pour fermer à clé le coffre-fort, lorsque le Président ne travaille pas au bureau avec les Caissiers.

Mouvements de Fonds

- Les GNF300.000 de la caisse de crédit ont été personnellement remis sans décharge par le Coordinateur Régional de la C3 à Kouroussa en 2003[30].
- Les prêts sont décaissés et versés aux membres au bureau de la C3 en présence du Président et/ou d'autres membres du conseil.

[30] En effet, le Coordinateur Régional de C3 a décidé d'établir une quittance plus d'une année plus tard, le 31 Octobre 2004. Il a établi la quittance n° 039584 portant la date du 9 Octobre 2003, pour insinuer que celle-ci était la quittance originale du paiement de l'argent. Malheureusement, la date de la quittance précédente était le 28 Octobre 2004 et la suivante est datée du 31 Octobre 2004. Après interrogation, le Caissier a reconnu que c'est à la date du 31 que la quittance a été effectivement établie.

- Les emprunteurs remboursent leurs prêts directement aux membres du conseil, qui eux représentent leurs secteurs villageois, ou au Président. Les membres du conseil versent ensuite l'argent au Président, qui à son tour le remet aux Caissiers pour préparer les quittances. Des fonds sont souvent reçus en dehors des jours et heures normales de travail. Il n'est pas clair où l'argent est gardé jusqu'à ce qu'il soit versé au Caissier et mis ensuite dans le coffre-fort.
- Le comptage d'argent en caisse et en espèces donnait GNF 24.950 de moins que la balance théorique. Apparemment, le Caissier a versé un trop perçu sur un prêt de groupe et ne s'en est rendu compte que bien plus tard. Cette situation a existé pendant plus de six mois. Il a demandé que les membres du groupe reversent le montant du trop perçu avec leurs remboursements de prêts, ce qui n'a pas encore été fait.
- Le Coordinateur Régional des C3 a indiqué qu'il y avait un manquant de GNF173.450 au cours des quelques premiers mois de fonctionnement. Ce montant a été subséquemment remboursé par les Caissiers et les membres du conseil, mais il n'y a aucune trace de cela dans les documents comptables. C'est mentionné seulement dans le registre des visiteurs. Interrogés, le Caissier et le Président ont reconnu que cet argent manquait et a été restitué mais ils n'ont pas voulu en dire plus sur cette constatation.

8. Forces, Faiblesses et Problèmes

Forces

- Les services de crédit et d'épargne sont disponibles localement (plus près des membres).
- Bon niveau d'instruction formelle des deux Caissiers.
- Il y a une nécessité réelle d'investissement dans les micro-entreprises dans la communauté, notamment dans les activités de production agricole.

Faiblesses

- Beaucoup trop d'ingérence de la part des autorités administratives locales.
- Le nombre des membres est très bas et s'accroît très lentement.
- Il n'y a presque pas d'épargne.
- Les membres du conseil ont peu ou rien de connaissance de leurs rôles et responsabilités.
- Le portefeuille à risque est très élevé à 54% et personne ne semble s'en préoccuper.
- Aucun effort n'est engagé pour le recouvrement des prêts arriérés.
- Il n'y a aucun comité de crédit indépendant.
- Les règles et procédures ne sont ni connues, ni comprises, ni suivies.
- Il n'y a aucun plan d'activité annuel.
- Aucune appropriation locale de la C3.
- Systèmes de contrôle interne inappropriés ou non-existants.

Autres Problèmes

- Le paiement des salaires des Caissiers est irrégulier, insuffisant et pas transparent.

- Les membres du conseil ne reçoivent aucune prime d'incitation monétaire, bien qu'ils soient tenus d'être présents pendant toute la durée des jours ouvrables.

NB. Le prêt de GNF50.000 appartenant à un emprunteur permanemment handicapé n'est pas pris en compte, bien qu'il ne soit pas encore acquitté en utilisant la caisse de solidarité.