

PD-ABQ-069

**USAID/GUINEE
PROJET D'INVESTISSEMENT EN COMMERCIALISATION AGRICOLE**

Contrat N° 624-0221-0-00-3085-00
Projet N° 675-0221

Sheladia Associates, Inc.

RAPPORT FINAL

Le 2 août 1993 au 30 septembre 1997

Soumis à :

Joseph Van Meter
Chef d'Equipe SO-1
USAID/Guinée
Conakry, Guinée

Soumis par :

Jan T. Twarowski
Chef de Projet
Sheladia Associates Inc.

Le 30 septembre, 1997

TABLE DE MATIERES

	<u>Page</u>
SOMMAIRE EXECUTIF	
1. L'HISTORIQUE DU PROJET	4
2. LES RESULTATS ATTENDUS	5
3. LES REALISATIONS	6
4. LES RESULTATS	21
5. LES LEÇONS TIRÉES	23
6. LES RECOMMANDATIONS	25
7. LES AFFAIRES EN INSTANCE	31
Annexe 1 La liste des Rapports Préparés	

LA LISTE DES SIGLES & ABBREVIATIONS

AID	Agency for International Development (U.S.)
AT	Assistance Technique
ATL	Assistant Technique de Liaison
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BICIGUI	Banque Internationale de Commerce et de l'Industrie de la Guinée
BPMG	Banque Populaire Moroco-Guinéenne
BTFS	Banking and Trade Finance Specialist
CA	Conseil d'Administration
CF	Conseil de Fidéicommiss
DAAP	Date d'Achèvement des Activités du Projet
FBMS	Finance and Business Management Specialist
FGPCA	Fonds de Garantie des Prêts en Commercialisation Agricole
FICA	Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole
GG	Gouvernement de Guinée
GNF	Francs guinéens
ICB	International Commercial Bank
ICO	International Coffee Organisation
LEP	Lettre d'Exécution du Projet
MRIS	Marketing Research and Information Specialist
OIC	Opportunities Industrialisation Center
PICA	Projet d'Investissement en Commercialisation Agricole
RCO	Regional Contracting Officer
RDO	Regional Development Officer
REDSO	Regional Economic Services Development Office de l'AID
SGBG	Société Générale des Banques en Guinée
UIBG	Union Internationale des Banque en Guinée
USAID	United States Agency for International Development

USAID/GUINEE
LE PROJET D'INVESTISSEMENT EN COMMERCIALISATION AGRICOLE
Projet N° 675-0221

RAPPORT FINAL

1.0 L'HISTORIQUE

L'objectif du Projet d'Investissement en Commercialisation Agricole(PICA) est identique à celui de l'Objectif Stratégique Un 1992-1997 de l'USAID/Guinée, c'est à dire la croissance et l'efficacité accrue des marchés agricoles. Le Projet s'efforce de réaliser cet objectif à travers son appui à la commercialisation agricole, aux activités de développement des agro-industries, à la formation du secteur privé, aux études de politique, à l'assistance technique et à d'autres utilités.

Le mécanisme par lequel l'USAID et l'Entrepreneur AT devaient effectuer ces améliorations était la création et le renforcement de deux institutions :

1. La Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole (FICA)
2. Le Fonds de Garantie des Prêts en Commercialisation Agricole (FGPCA)

Chacune de ces institutions devait recevoir un montant de US \$ 6.000.000 avant la DAAP. Dans le cas de la FICA, ceci devait être un Fonds de Dotation constitué de Fonds PL480 déposés dans des comptes bloqués au niveau des banques locales dont l'intérêt généré sera la source du budget de fonctionnement de l'ONG. Quant au FGPCA, ce montant sera placé en dépôt comme Fonds Fiduciaire dénommé en USD à New York et servira en tant que de besoin pour payer les réclamations.

Le Contrat d'Assistance Technique fut adjugé à Sheladia Associates, l'entrepreneur institutionnel, le 16 juillet 1993 pour un coût total majoré estimé à \$ 5.999.815. Le projet devait être opérationnel pour un niveau total d'effort de 345 personnes-mois.

Le contrat est le cadre de référence des activités et des réalisations de Sheladia. L'équipe AT de Sheladia s'est servie de trois documents de support pour organiser et entreprendre les activités du projet PICA:

- ◆ **Le Document du Projet** qui a fourni des données importantes et dont les termes de référence étaient généralement en conformité avec le contrat de Sheladia avec l'USAID.
- ◆ **Le Contrat Numéro 624-0221-C-00-385-00 de Sheladia/USAID** qui est entré en vigueur le 16 juillet 1993 et prendra fin le 30 septembre 1997.
- ◆ **Les Plans de Travail Consécutifs** développés en collaboration avec tous les partenaires du projet y compris le personnel professionnel de la FICA, la Conseil d'Administration de la FICA, le personnel de FGPCA, l'assistance Technique de Sheladia et l'USAID et le Gouvernement de Guinée comme les bailleurs de fonds.

L'objectif et le but du projet, comme ils ont été définis par le contrat et les plans de travail ayant servi à l'élaboration du contrat, sont énumérés ci-dessous.

L'OBJECTIF: Créer et renforcer la FICA et le FGPCA, les institutions cibles de Projet.

LE BUT : Fournir une assistance technique discrète à la FICA et au FGPCA en appui à la réalisation de leurs missions. Le mandat de la FICA consiste à former ses membres et à mettre à leur disposition des informations et l'accès au marché. La mission de FGPCA est de faciliter l'accroissement du volume de prêts destinés à l'exportation et à l'investissement agricoles.

2.0 LES RESULTATS ATTENDUS

Les résultats spécifiques attendus à la fin du contrat sont décrits comme les rendements de l'entrepreneur en appui de l'ensemble de résultats ayant pour effet la capacité accrue des commerçants et des exportateurs agricoles de participer dans les marchés national, régional et étranger.

2.1 L'Etablissement d'une FICA Opérationnelle

Ce processus comprend le rédaction des statuts, le recrutement du personnel, le développement des politiques, des procédures et des systèmes, la formation sur le tas et la formation spécialisée du personnel, la définition de la mission de l'organisation et des services-membres, et l'assistance technique dans tous les domaines opérationnels de l'organisation naissante (technique, financier et administratif).

2.2 La Formation / Les Ateliers de la FICA

Approximativement deux sessions de formation/ateliers devaient être organisés par an sur les thèmes pertinents aux membres de la FICA.

2.3 Les Visites d'Exploration et d'Observation de Marché

Par leur participation dans telles visites, approximativement 30 entrepreneurs/exportateurs devaient être exposés aux marchés étrangers.

2.4 La Formation du Personnel des Banques

Approximativement 10 personnel des banques commerciales devaient bénéficier d'une formation dans le financement des activités de développement des agro-industries et des exportations agricoles.

2.5 Le Système d'Information de Marché

Un système devait être mis en place pour fournir, à des intervalles réguliers des informations sur :

- ◆ la demande des produits agricoles guinéens sur les marchés national, régional et étranger.
- ◆ le prix
- ◆ les exigences de qualité, et
- ◆ les réglementations des pays importateurs

Les procédures devaient être mises au point pour identifier la demande d'informations au niveau des entrepreneurs locaux, de collecte et de traitement d'informations; et de communication de ces informations aux entrepreneurs.

2.6 Les Etudes de Faisabilité

La réalisation de approximativement quatre études de faisabilité de la demande relatives aux agro-industries et aux opérations de commercialisation ou d'exportation.

2.7 L'Etablissement d'un FGPCA Opérationnel

Tous les instruments, les formes, les processus, les systèmes, le personnel et les structures de formation et institutionnelles devaient être mis en place dans l'organisation naissante. Le Fonds Fiduciaire serait mis en place et l'activité principale du FGPCA serait l'octroi de garantie des prêts du secteur agricole.

2.8 Les Prêts Garantis

Au moins 10 prêts pour la commercialisation agricole, les agro-industries et les opérations d'exportation dans le fourchette de \$25.000 - \$ 300.000 devaient être facilités.

2.9 Le Centre d'Affaires de la FICA

Un Centre d'Affaires était prévu dans le Document du Projet et ce centre devait faire partie des rendements de l'entrepreneur. La FICA devait offrir les services de téléphone, de photocopie et de secrétariat à ses membres.

2.10 Les Contraintes de Politique et les Contraintes Réglementaires

Les contraintes de politique et les contraintes réglementaires ayant un effet négatif sur le développement et la croissance des agro-industries et des activités de commercialisation et d'exportation en Guinée devaient être identifiées et analysées. Les solutions potentielles seraient communiquées au GG et aux Bailleurs de Fonds par la FICA.

2.11 Le Dialogue Public - Privé

L'interaction et le dialogue entre le secteur public et le secteur privé devaient être encouragés en ce qui concerne la croissance du secteur agricole surtout les entreprises engagées dans la production commerciale, la fourniture des intrants, le traitement et la transformation pour les exportations vers les marchés national, régional et étranger.

2.12 Le Système d'Evaluation de l'Impact du Projet

Un système devait être mis en place pour évaluer l'impact du Projet sur les activités accrues des agro-industries et de la commercialisation agro-industrielle et agricole en Guinée.

3.0 **LES REALISATIONS**

3.1 APERÇU

L'état d'avancement de Sheladia par rapport aux rendements spécifiés par le contrat est présenté dans le tableau ci-dessous:

L'ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIVITES DU CONTRAT ET LES RENDEMENTS

Les Rendements de l'Entrepreneur à la page 11 du Contrat	Réalisés
<p>Approximativement 2 sessions de formation/ ateliers par an sur les thèmes pertinents aux membres de la FICA(un total de 8)</p>	<p>3 sur le Café 2 sur le Café & le Cacao 4 sur l'Ananas 4 sur la Pomme de Terre 6 sur la Mangue 1 sur l'Avocat 4 sur les exigences de la CEDEAO 1 sur la Banane 4 sur la comptabilité de coopératives et collective 3 sur la Culture Maraîchère et les Coûts de Production 5 sur l'Amélioration des Capacités de Gestion 2 sur l'Accès au Crédit</p>
<p>Approximativement 30 entrepreneurs/exportateurs exposés aux marchés étrangers par leur participation dans les visites d'exploration et d'observation.</p>	<p>24 personnes exposées aux marchés étrangers: 1 visite au Togo, novembre 1993 10 Foire de Dakar, novembre 1994 2 Foire de Bamako, mai 1994 4 Foire de Dakar, mai, 1994 1 Banjul, juin 1994 1 Banjul, septembre 1994 1 Rungis, France, juin 1994 1 Visite à l'ICO, Londres, NY, septembre 1994 1 Visite au Ghana, février 1995 1 Foire de Dakar, mai 1995</p>
<p>Approximativement 10 personnel des banques commerciales formés en financement des activités de développement des agro-industries et des exportations agricoles</p>	<p>8 personnel des banques commerciales, le Financement Agricole I , novembre 1995 (Mlle Jane Seifert) 2 de BIAG <ul style="list-style-type: none"> • 2 de BPMG • 1 de SGBG • 2 de UIBG plus 10 autres participants y compris 8 venant de 5 cabinets d'études locaux, 1 de la Banque Centrale, 1 du Ministère de l'Agriculture</p> <p>7 membres du CF de FGPCA, la Planification de Fonds d'Investissement, 1996 (Mr. James MacDade) 6 personnel de banques commerciales, le Financement Agricole II, avril 1997 (Mr. Joel Antal) 1 de BICIGUI <ul style="list-style-type: none"> • 1 de BPMG • 2 de l'ICB • 1 de SGBG • 1 de l'UIBG • Plus 12 autres participants y compris 4 des cabinets d'études locaux, 5 personnel de la FICA, 3 personnel du PRIDE (un autre projet de l'USAID)</p>

Les Requiements de l'Entrepreneur à la page 11 du Contrat	Réalisés (suite)
<p>L'établissement d'un système conçu pour fournir aux intervalles réguliers des informations sur le prix</p> <ul style="list-style-type: none"> • les exigences de qualité <p>les réglementations des pays importateurs</p>	<p>Périodiquement, bien que de façon irrégulière, des informations sont disséminées aux membres de la FICA sur les prix, les exigences de qualité et les réglementations des pays importateurs. Une chambre de compensation d'informations sur la demande et l'offre de biens a été mis en place elle a déjà généré quelques utilisateurs.</p>
<p>La réalisation de 4 études de faisabilité de la demand par an sur les agro-industries, les opérations de commercialisation ou d'exportation.</p>	<p>Le Centre d'Affaires pour la Commercialisation et l'Exportation des Fruits (CACEF) L'Usine de Jus de Fruit de Kankan, La Réhabilitation de l'Usine de Quinine de Siquina Le Magasins de Stockage de Pomme de Terre plus beaucoup de demandes de FGP</p>
<p>L'établissement d'un FGPCA operationnel</p>	<p>Tous les instruments, les formes les processus, les structures de recrutement, de formation et les structures institutionnelles sont en place. Le Fonds Fiduciaire a été établi. L'activité principale du FGPCA est d'octroyer des garanties pour les prêts agricoles.</p>
<p>Au mois 10 prêts facilités par le FGPCA</p>	<p>Cinq prêts ont été facilités par le FGPCA, et deux sont en cours.</p>
<p>L'établissement d'un Centre d'Affaires de la FICA comportant un système d'accès pour les membres et des frais d'utilisation. Le contrat décrit les services de ce centre comme le téléphone à longue distance, le fax, l'utilisation d'ordinateur, la dactylographie et la photocopie.</p>	<p>Aucun Centre d'Affaires n'existe au siège de la FICA en raison de la présence de nombreux services privés compétitifs dans la ville.</p> <p>L'existence de quatre antennes régionales de la FICA à l'intérieur de la Guinée présente une occasion de mettre tels services à la disposition des membres dans ces régions. Les machines de fax et les ordinateurs ont été déjà achetés et sont actuellement en cours d'expédition aux régions pour équiper les bureaux de la FICA en Centre d'Affaires. Les politiques de partage des coûts et d'utilisation des équipements ont été élaborées en collaboration avec le personnel de la FICA.</p>
<p>L'identification des contraintes de politique et des contraintes réglementaires</p>	<p>Des questions diverses et des solutions possibles ont été discutées depuis le démarrage du projet avec les membres de FICA, les bailleurs de fonds et les autorités gouvernementales. Un document a été élaboré sur les plus importantes de ces contraintes de politiques/ réglementaires et partagé avec USAID.</p>

Les Rendements de l'Entrepreneur à la page 11 du Contrat	Réalisés (suite)
La promotion de l'interaction et de dialogue entre le secteur public et le secteur privé sur le développement des agro-industries	Les activités communes de sponsoring et d'information avec d'autres Bailleurs de Fonds et d'autres projets; la facilitation de l'adhésion réactivée de la Guinée au sein de la Convention Internationale sur le Café; l'organisation des séminaires sur la qualité de fruits en collaboration avec les centres de recherche du GG, la conception des différents conseils et comités gouvernant la FICA et le FGPCA de telle sorte que les représentants du secteur privé et du secteur public en soient membres;
L'établissement d'un système et la mise en oeuvre d'un plan d'évaluation de l'impact de projet	Un système d'évaluation de l'impact du projet a été mis au point et les indicateurs ont été approuvés l'USAID.

3.2 La Mobilisation du Projet

Le 9 juillet, 1993, Sheladia a été informé de sa sélection pour mettre en oeuvre du projet PICA. Le 16 juillet, le contrat a été signé. Dès le août 1993, seulement 17 jours après la signature du contrat, Sheladia a envoyé une équipe du démarrage sur le terrain. Tout le 4 personnel expatrié qui avait été proposé faisait partie de cette équipe.

3.3 La Création de la FICA et sa Mise en Oeuvre Opérationnelle

3.3.1 **L'Institutionnalisation Juridique**

La FICA a été constituée légalement et la première élection des membres de son conseil d'administration a eu lieu lors d'une Assemblée Générale tenue au cours du mois de Novembre 1995.

3.3.2 **La Mise en Oeuvre Opérationnelle**

Dès mai, 1996, la FICA a été dotée de tous les éléments fonctionnels propres à une institution autonome : une structure d'entreprise et de gestion, des politiques et procédures; des ressources humaines de base, des systèmes administratifs; des locaux adéquats; et des ressources matérielles.

3.3.3 L'Extension Régionale

Des séminaires ont été organisés au début du projet pour commencer une campagne de sensibilisation afin d'informer les membres et les membres potentiels de la raison d'être et des objectifs de la Fondation. La sensibilisation effectuée par une société locale sous un contrat direct de l'USAID avant l'arrivée l'Equipe AT avait donné l'impression erronée que la FICA allait octroyer des crédits et des subventions. La première série de séminaires s'est déroulée comme suit :

- 15-18 novembre 1993: Séminaire en Moyenne Guinée - LABE
- 7-12 décembre 1993: Séminaire en Guinée Maritime - KINDIA
- 10-13 janvier 1994: Séminaire en Guinée Forestière - N'ZEREKORE
- 15-19 janvier 1994: Séminaire en Haute Guinée - KANKAN
- 15-18 mars 1994: Séminaire en Guinée Maritime - CONAKRY

Un rapport détaillé et circonstancié sur chacun de ces séminaires et des séries de séminaires multiples subséquentes est disponible au siège de la Fondation.

Dès septembre 1995, une représentation adéquate de la FICA était déjà en place sous forme de bureaux de liaison techniques dans chacune des quatre régions naturelles de Guinée.

3.3.4 Les Ressources Financières

Un montant total de GNF 6,000, 000, 000 en ressources financières (PL 480) a été placé dans un Fonds de Dotation dès mars 1997. Cette somme suffira de rendre la FICA autonome financièrement si l'organisation est gérée avec prudence. Le Fonds de Dotation est placé dans des comptes bloqués et seul l'intérêt généré (environ \$500.000 par an) est accessible pour les dépenses de fonctionnement.

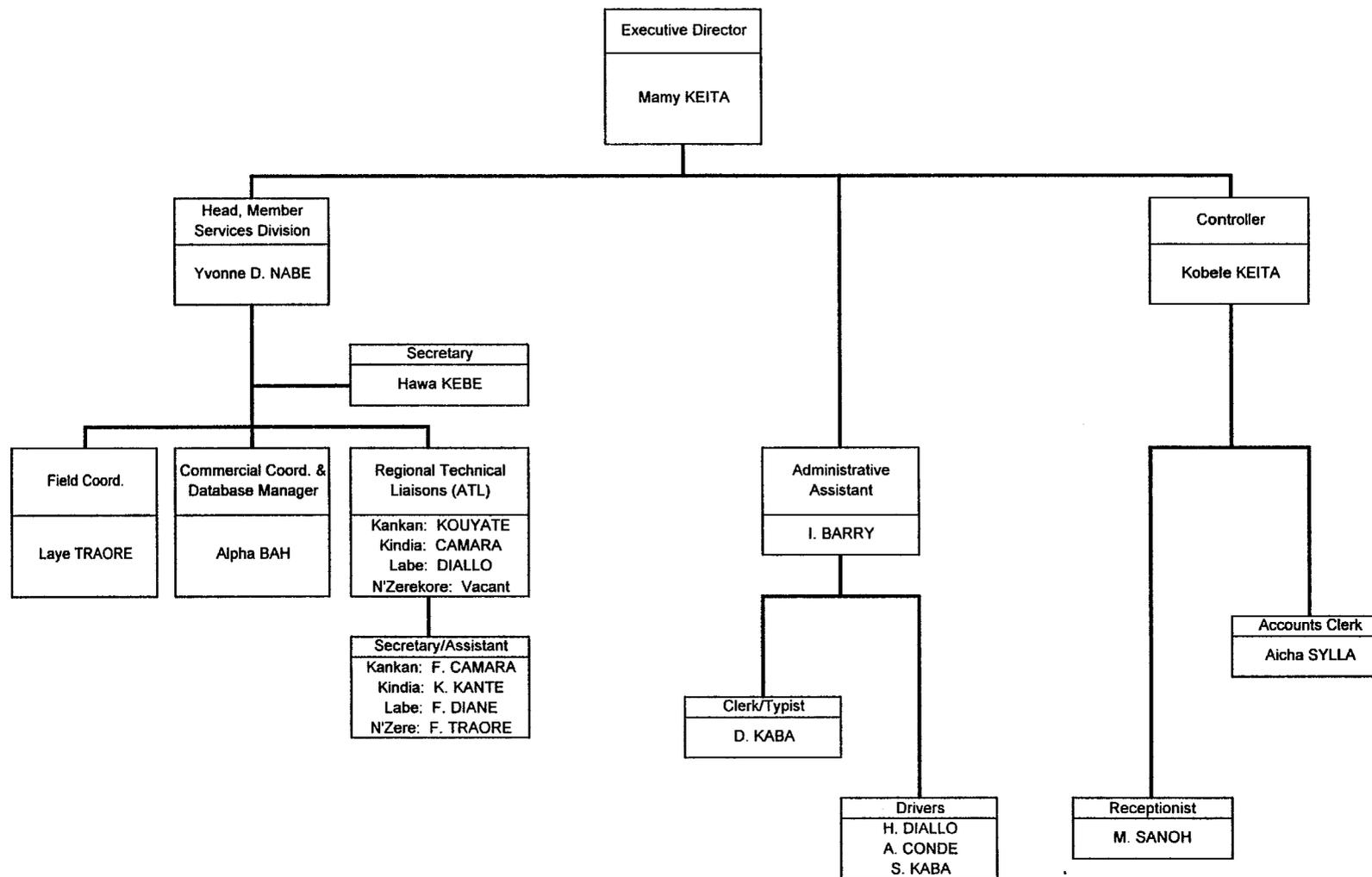
3.3.5 Le Recrutement

Pour un nombre de raisons variées, tout au cours du projet, la FICA avait eu rarement son personnel de direction au complet. Le poste qui a été le plus difficile à remplir était celui du Directeur du Marketing. Ceci étant parce qu'en 1993, il y avait peu de Guinéens ayant un niveau d'expérience acceptable du marché libre et l'USAID ne voulait engager quelqu'un qu'il fallait former afin d'atteindre les qualifications minimum requises pour ce poste. Ce cercle vicieux a duré jusqu'au mois de novembre 1995 (le 26 ème mois du projet) quand, après trois exercices de recrutement bien médiatisés, il y a eu finalement un candidat qualifié. Ce candidat a démissionné à la mi-1996 quand on lui a passé par dessus le dos pour le poste de Directeur Exécutif devenu vacant en mai 1996. Une nouvelle recherche s'en est ensuivie et un nouveau Directeur de Marketing a été encore identifié et engagé dès mai 1997. En conséquence le MRIS a servi de Directeur de Marketing par intérim de la FICA, et ainsi n'avait pas d'homologue direct pendant trois de ses quatre années avec le projet.

Le poste de Directeur Exécutif est resté vacant pendant plusieurs mois au cours desquels le Chef de Projet a servi de DE par intérim. Le nouveau Directeur Exécutif a pris fonction en octobre 1996

La structure actuelle de la FICA est indiquée dans un organigramme ci-dessous.

AMF Organization Chart



3.3.6 Le Développement du Personnel

Une formation individuelle à la carte à court terme aux Etats Unis a été organisée à l'intention du Directeur Exécutif d'alors. Egalement, une formation dans un pays tiers a été organisée pour le premier Directeur de Marketing de la FICA et exécutée sous la supervision directe du MRIS. Cette formation s'est axée sur le collecte des informations de marchés très pratiques sur de produits guinéens clés.

Le personnel d'appui a aussi bénéficié d'une formation appropriée et d'un bon rapport rendement-prix (le classement et l'informatique des sources locales). La formation du nouveau Directeur Exécutif a du être reportée à plusieurs reprises en raison de l'urgence des priorités nécessitant sa participation directe (e.g l'engagement du Directeur des Services-membres et du Directeur de Marketing, l'organisation de l'Assemblée Générale, la soumission du budget annuel, etc et finalement le lancement d'un test pilote réussi du programme agriculteur-agriculteur dans le cadre des services-membres.

La Formation du premier Directeur Exécutif aux Etats Unis a coïncidé avec son licenciement par le Conseil d'Administration. Donc la FICA n'a pas pu bénéficier de sa formation en gestion et en agro-industries. Cependant, ses connaissances servent toujours au développement des agro-industries en Guinée, parce que, peu après son départ de la FICA, il a été nommé le Directeur du Projet Cadre pour la Promotion des Exportations Agricoles (PCPEA).

3.4 L'Assistance Technique à la FICA

3.4.1 La Formation des Membres

L'analyse de besoins de 1995 (voir "Master Plan-Training" fiché) approuvé par l'USAID, a conclut que, sur la base de l'expérience sur le terrain et les leçons tirées au cours des deux premières années du Projet, la formation des membres, afin de porter fruit, doit suivre un ou deux de deux chemins :

- ◆ La Formation Générale (valable pour tous les Membres)

Un cours élémentaire en gestion de base. Un tel cours comportant une série de cinq ateliers régionaux a été conçu et facilité, avec la formation des formateurs (les ATL's). Ce programme, actuellement opérationnel au sein de la FICA, est prévu semestriellement avec le sponsoring conjoint d'autres projets/ONGs.

- ◆ La Formation Spécifique par Produit (limitée à un Produit Donné ou à une Famille de Produits)

Le détermination du profil de la commercialisation, les techniques de traitement pré-récolte et post-récolte, les diagnostics de production, une variété de choix, la diversification, l'évaluation de coûts et les marchés cibles sont présentés à travers des séminaires aux membres intéressés.

3.4.2 La Détermination du Profil de Market

En septembre 1995, Sheladia et la FICA ont conçu un programme ambitieux de détermination du profil de marché des pays de la sous-région. L'USAID a trouvé ce programme très intéressant et a conseillé vivement à l'Assistant Technique de le mettre en oeuvre sans retard.

Ce programme compréhensif de détermination du profil de marché (dans les pays sélectionnés de la sous région) a été approuvé et entrepris dès janvier 1996. Une douzaine de pays était ciblée et parmi ceux-ci quatre ont été visités - la Guinée-Bissau, le Cap Vert, la Gambie, et le Sénégal. Cependant en mai 1996, le programme a été suspendu par l'USAID en raison de leur conviction que les marchés au niveau national doivent être ciblés exclusivement à court terme.

Au cours de ces visites de terrain, une analyse a été faite sur les produits agricoles guinéens pouvant être commercialisés dans ces pays respectifs, des institutions ont été visitées, des opérateurs économiques ont été rencontrés et un contact permanent a été établi avec un individu qui servirait en quelque sorte de représentant de la FICA. Chaque fois qu'un importateur dans l'un des ces pays aurait besoin des produits d'origine guinéenne, ce contact n'aurait qu'à informer la FICA qui contacterait à son tour ses membres.

A la suite de chaque visite de terrain dans la sous-région, un rapport détaillé sur le profil du marché était préparé et expédié aux antennes afin qu'il soit disponible aux membres. Un nombre important de membres ont déjà consulté ces rapports au niveau des antennes régionales de la FICA.

3.4.3 Les Séminaires sur les Produits

Après laarrêt du programme de détermination de profil de marché, des efforts se sont poursuivis à d'autres niveaux pour fournir aux membres des informations de marché fiables. L'un de ces efforts était une série de séminaires sur les produits visant à encadrer les membres sur la variétés commercialisables, les techniques de récolte, le traitement post-récolte, le conditionnement, la transformation, le stockage, l'emballage et le transport. Des séminaires ont été organisés aux endroits appropriés de la Guinée sur les produits suivants :

- La pomme de terre (1994, 1996)
- L'ananas (1994)
- La mangue (1994, 1997)
- La Banane (1997)
- L'Avocat (1997)
- Les cultures Maraîchères (1996, 1997)
- Le Café (1995, 1996, 1997)
- Le Cacao (1997)

Un exemple de ces séminaires est celui de l'Expert Volontaire Agriculteur-Agriculteur pour la Mangue. Il a réussi à convaincre les producteurs de récolter leurs mangues à un niveau de maturité moins avancé afin de prolonger la vie des fruits pendant la période de commercialisation. Cette action a eu pour résultat une amélioration des ventes et de la marge bénéficiaire. Un autre programme de formation a été conçu et mis en oeuvre, de concert avec le Ministre des Affaires Féminines et en collaboration avec l'APEK, une association locale, pour apprendre aux femmes en Haute Guinée à sécher et emballer les mangues en utilisant les techniques artisanales. Cinquante-sept femmes avaient reçu une formation et le programme a été bien accueilli. Actuellement les mangues séchées et les conserves de mangues sont bien évidentes dans un nombre croissant de villes provinciales.

3.4.4 La Collecte et la Dissémination des Informations

Les informations mises à la disposition des membres de la FICA peuvent être classées en plusieurs catégories qui sont:

◆ Les Informations Générales de Marché

Celles-ci couvrent tous les éléments jouant un rôle dans la commercialisation des produits - les semences, les engrais et d'autres entrants, la qualité des produits, le traitement à la récolte et l'après-récolte, la transformation, le conditionnement et le développement et la maintenance des contacts avec les acheteurs, etc.

◆ Les Informations sur les Marchés Spécifiques

Celles-ci se réfèrent aux marchés guinéens, régionaux et internationaux. Elles ont été recueillies soit au cours des visites directes sur le terrain ou à travers la documentation fournie par des organisations agricoles différentes.

Un véhicule pour la collecte et la transmission d'informations sur le marché national est une chambre de compensation d'informations. Un système a été conçu et testé sur le terrain et depuis décembre 1996, il est opérationnel. Quelques marchés ont été conclus grâce à la chambre de compensation. Cependant jusqu'ici le taux d'utilisation a été bas. Le manque de sensibilisation des membres pourrait être une contrainte, mais il est plus probable qu'un manque d'expérience avec un tel système, la réticence de coter publiquement une offre ou un prix par crainte de perte de bénéfice (ou d'un avantage de négociation), et le manque de réponse en temps réel en raison des difficultés de transport soient responsables de ces résultats décevants.

En ce qui concerne les pays de la sous-région, les informations étaient organisées et présentées sous forme de brochure à la suite de missions dans la sous-région désignées sous le nom de profil de marché. D'autres sources d'informations sur la sous-région comprenaient le flash de REAO du réseau inter-africain d'affaires et des journaux différents livrés à la Fondation.

Les informations sur les marchés internationaux venaient de sources diverses telles que:

- RUNGIS, le marché international de fruits et de légumes en France.
- les bulletins hebdomadaires de COLEACP qui fournissaient à la FICA les prix de vente de fruits et de légumes en Europe.
- les coupures de presse comme celles du Wall Street Journal qui fournissaient le prix des matières premières sur les marchés internationaux.
- les publications périodiques comme "Marchés Tropicaux", "Jeune Afrique Economie", "COLEACP Bulletin, et "The Parket".

◆ Les Informations Techniques

Les informations techniques fournies comprenaient : la rédaction d'un contrat de vente, le calcul de coûts de production, les éléments entrant dans la préparation des documents bancaires, la comptabilité de base, les normes spécifiques de qualité de produit et d'emballage, etc.

◆ Les Informations de Référence

Des articles, publications et périodiques contenant des informations sur la commercialisation agricole ont été collectés et mis sélectivement à la disposition des membres de FICA au siège et aux antennes régionales. Des données statistiques ont été également fournies quand elles étaient disponibles.

En outre des listes de contact contenant les adresses et les numéros de téléphone et de fax ont été mises à la disposition des membres de la FICA. Le contenu de ces listes comprenait les fournisseurs d'entrants, de produit phytosanitaires, d'emballage et d'équipements, les acheteurs et les importateurs en fonction de produit, les personnes de contact au niveau sous-régionale, les partenaires institutionnels et les fournisseurs de services différents.

◆ Les Etudes de Faisabilité Génériques

Chacune de ces études s'est concentrée sur un domaine d'activité spécifique identifié comme étant une contrainte générale au développement du secteur des agro-industries de Guinée. (eg. le transport, la réfrigération)

◆ La Brochure de la FICA.

Le Conseiller en Marketing de Sheladia a élaboré une brochure pour servir de support aux opérateurs économiques intéressés par les produits guinéens. A cette occasion, un logo de la "FICA" a été sélectionné à la suite d'un concours de conception organisé par la Direction de Marketing de FICA et une présenté officiellement l'USAID. Cette brochure était disponible dès novembre 1994.

Elle donne des informations d'ordre général sur la Guinée (sa géographie), les produits agricoles guinéens (les principaux produits exportés vers l'Europe et la sous-région), les besoins majeurs des membres de la Fondation, les services fournis par la Fondation aux investisseurs étrangers, et les facilités disponibles en Guinée (les banques, les liaisons aériennes et maritimes, les communications, etc) . Cette brochure s'est avérée très utile, surtout lors de quelques événements tels que des foires et des expositions organisées dans la sous-région et en Guinée. Un bon nombre d'investisseurs étrangers nous ont contacté après l'avoir lu.

3.4.5 L'Exploration de Marché

Entre 1993 et 1997, les missions suivantes d'exploration de marché ont été réalisées :

- Au Togo, un séminaire de travail s'est tenu en 1993 sur le thème "les Techniques d'Etude de Marché et de Commercialisation à l'Exportation. Ce séminaire avait pour objectif l'amélioration des connaissances techniques et des compétences de personnel de marketing afin de leur permettre d'effectuer efficacement leurs activités d'étude de marché et de commercialisation à l'exportation et de connaître les marchés au niveau de la CEDEAO et promouvoir les échanges régionaux et inter-africains en particulier. Le Directeur Exécutif a assisté à ce séminaire.

- En juin, 1994 le Directeur Exécutif de la FICA et le Chef de Projet de Sheladia ont assisté à une conférence organisée par le Réseau d'Entreprises de l'Afrique de l'Ouest à Banjul. Cette mission a présenté l'occasion à la FICA de visiter le port de Banjul et ses installations et des Sociétés Hotmark Export Company et West African Cut Flowers. Plusieurs contacts ont été établis.

- En août, 1994 le Ministère du Commerce a contacté la FICA et a invité ses membres à participer à une mission dans le cadre de La Convention sur le Café devant être signé à Londres (changé par la suite à New York). la FICA a envoyé l'un de ces membres, Mr. Amadou Oury Diallo, pour participer à la signature de cet convention. Depuis 1991, la Guinée n'avait été signataire de la Conventon Internationale sur le Café et son retour sur la scène internationale a restauré la confiance des importateurs de café.

- En février, 1995, un membre de la FICA, Mr. Soumah a été envoyé en mission en Gambie pour visiter des fermes modèles et des plantations de famille. Cette visite lui a présenté l'occasion de mieux comprendre les systèmes de commercialisation utilisés ainsi que la qualité des produits destinés à l'exportation (rapport disponible)

- En février 1995, la FICA et un membre de la Fondation, Mme Sultan, le Directeur Général de l'Usine de Jus de Fruit Kankan ont réalisé une mission au Ghana. L'objectif de la mission était d'évaluer les opportunités de marché pour la pulpe de mangue et d'examiner les possibilités d'exportation des pommes de terre guinéennes au Ghana et voir aussi les performances des unités de réfrigération au port de Tema.

- En février 1995, une visite de terrain a été réalisée au Sénégal afin de rencontrer les représentants des intérêts de la FICA au Sénégal, la Société IMS et évaluer avec eux les actions entreprises entre les membres de la FICA et la Société IMS. A cette occasion, des réunions ont eu lieu avec plusieurs hommes d'affaires y compris les représentants de SOCA, l'usine de Traitement de Fruit. Toutes les informations pertinentes ont été communiquées aux membres de la FICA.

- En 1996, au cours des de missions et de visites et détermination de profil de marchés, il y a eu également des contacts ayant pour but la recherche de nouveaux marchés pour les produits agricoles guinéens (le Sénégal, la Guinée Bissau, le Cap Vert, le Ghana).

3.4.5 Les Foires Internationales

Les foires de Bamako et de Dakar en 1994 exposant exclusivement les produits guinéens étaient les premières du genre et inévitablement des erreurs d'organisation ont été commises. La Foire de Dakar en 1995 a vu une amélioration considérable en terme de planification et d'exécution. Environ 10 membres ont participé à chacune de ces foires et de nombreux contacts ont été faits. Des fichiers sur ces contacts ont été ouverts à la Fondation pour maintenir des données statistiques. Rien que pour la foire de mai, 1995, six contrats ont été signés par les membres de la FICA.

3.4.6 L'Assistance dans la Développement des Investissements Post-Récoltes

Des besoins évidents des investissements en infrastructure ont été identifiés depuis PY 1 et plus de cinquante investisseurs potentiels ont été contactés. Environ 40 d'entre eux ont déjà visité la Guinée et se sont déclarés intéressés par les produits guinéens. Tous ont eu l'occasion de faire la visite des plantations et la FICA a ouvert un fichier sur chacun d'eux.

Des détails sur ces opérateurs économiques ont été communiqués aux membres soit par l'Administrateur Régional soit à travers les antennes.

La réaction générale des investisseurs est restée inchangée: leur manque de suivi résulte de leur perception de la faiblesse de l'environnement et de l'infrastructure économiques aggravée par la recherche répandue de rente et le coût du capital sur le marché libre.

3.4.7 Les Etudes de Faisabilité

Sheladia/FICA a mené cinq études de faisabilité entre 1993 et 1997 qui sont:

- L'Usine de Jus de Fruits de Kankan

Une étude détaillée et prolongée a été entreprise pour la réhabilitation de l'Usine de Jus de Fruits de Kankan (UJFK). Dès le début du novembre 1993, quand la FICA et Sheladia se sont rendus pour la première fois à Kankan, le problème de l'Usine a été soulevé par les membres de la Fondation.

En effet, étant donné la nature enclavée de la région et les difficultés liées à l'évacuation des produits, l'Usine semblait présenter une solution idéale pour l'écoulement des vastes productions de mangues de la région.

La reprise de production à l'usine a fait l'objet de nombreuses discussions et d'efforts substantiels. Malgré tout, depuis 1993, Sheladia et la FICA n'ont pas pu amener le propriétaire et les gérants à se mettre d'accord sur une ligne d'action unique.

- Les Installations Frigorifiques pour les Fruits

Les installations de stockage frigorifiques en Guinée, principalement à l'aéroport, sont insuffisantes et dans une certaine mesure inappropriées pour les fruits. Les membres-exportateurs rencontrent beaucoup de difficultés dans la réservation des installations de stockage pour leur produits à l'aéroport. Les retards de vol sont fréquents et, avec les produits exposés à la température ambiante, les fruits subissent des dommages et une dégradation substantielle. Plusieurs livraisons affectées par ce problème ont été rejetées à l'arrivée en Europe par manque de conformité avec les normes de qualité.

En juillet 1994, un expert en installations frigorifiques a été engagé pour mener un étude initiale sur l'installation frigorifique à l'aéroport et un représentant de la société ghanéenne, E.P.P, s'est rendu à Conakry pour estimer le coût d'une telle installation. Le coût estimatif était de GNF 242.000.000. Sans le Fonds de Garantie des Prêts, aucune banque ne supporterait un investisseur voulant lancer une telle opération. Ainsi, le projet a été mis en veilleuse à l'époque.

- Les Magasins de Stockage de Pommes de Terre

L'expert en pommes de terre, venu en Guinée au compte de Sheladia en 1994, a souligné la nécessité de mettre en place des magasins de stockage de pommes de terre et de semences de pommes de terre. Chaque année, le manque d'infrastructure de stockage appropriée occasionne des pertes post-récoltes importantes, ce qui rend souvent la culture de pomme de terre une affaire perdante.

La Société HAK & PARTNERS, spécialisée dans ce type de construction (plusieurs références en Afrique), a été contactée et elle a envoyé un document sur les possibilités de construction d'une installation de stockage. Une fois encore, le coût estimatif pour la construction était environs GNF 200.000.000 et aucune banque n'était prête à se lancer seule dans une telle opération. Sans un investisseur/partenaire financier, les membres de la Fondation ne pouvaient pas entreprendre les travaux de construction.

L'ensemble de documents sur l'installation de stockage de pomme de terre est disponible à la Fondation. Ce projet devra être réactivé en 1997/1998, puisque la Facilité de Garantie de Prêts est maintenant en place.

- La Centre d'Affaires pour la Commercialisation et l'Exportation des Fruits (CACEF)

Une étude détaillée a été menée sur l'installation des unités de conditionnement et de traitement en Guinée. Dès le commencement de projet PICA, les besoins de la Guinée en stations de traitement étaient évidents. Plusieurs institutions préoccupées par ce problème, y compris REFLEG, PCPEA et CLIFFEL, ont été consultées et on est arrivé à un consensus sur la priorité à donner pour la promotion de telles installations.

Un consultant, spécialisé dans ce domaine (ayant une expérience considérable en Afrique) s'est rendu en Guinée pour mener une étude générique sur ce sujet. Au cours de cette étude, il s'est avéré que la construction des stations de traitement était pas suffisante. En effet, les problèmes des exportateurs guinéens débordaient les cadres de traitement et comprenaient la fourniture d'emballage, de semences, le financement du transport et bien d'autres.

Ainsi le concept a pris une dimension beaucoup plus large et il a été défini et désigné sous le nom de CACEF (le Centre d'Affaires pour la Commercialisation et l'Exportation des Fruits). Ce centre serait plus qu'une simple unité physique; il serait une organisation (à but lucratif) qui servirait d'interface entre les producteurs et les importateurs (rapport disponible).

Le CACEF, constitué en société, pourrait avoir comme actionnaires des producteurs et des investisseurs privés guinéens et étrangers. En 1996, quelques investisseurs étrangers ont été contactés et en raison des réponses encourageantes reçues, ils semblent être intéressés par ce concept.

La FICA a demandé une deuxième étude plus détaillée afin de préparer la mise en oeuvre concrète du Centre d'Affaires de Traitement de Fruits. Cependant la politique d'économie menée par l'USAID prônant une concentration exclusive sur les marchés aux niveaux national et régional a empêché la continuation des travaux sur ce concept.

- La Réhabilitation de l'Usine de Traitement de Quinine

Les plantations de production de quinine ainsi que l'usine de traitement d'écorce de quinine situées à Sérédou ont été cédées par décret présidentiel le 10 février 1994 à Mr. Mamadou Oury Bah, un ancien gérant de l'usine. La raison sociale de la nouvelle société est SEQUINA.

Cette entité tout comme beaucoup de sociétés guinéennes cédées aux propriétaires privés aux mêmes conditions, a connu de problèmes financiers sérieux et était rapidement obligée de réduire radicalement ses opérations. Les plantations de SEQUINA produisent toujours et la commercialisation n'a pas été arrêtée grâce à un marché très rentable, cependant le niveau de production est devenu plutôt bas.

Sheladia/FICA a reconnu le potentiel de cette usine dès les phases initiales du projet et a entrepris les actions suivantes :

- examen des bilans
- soumission de SEQUINA à un questionnaire d'opérations et de gestion.
- contact avec des partenaires potentiels, surtout la Société DSM Andeno qui avait déjà fait savoir son intérêt pour les produits de SEQUINA. En juin 1994, les propriétaires de DSM Holland se sont rendus en Guinée pour rencontrer SHELADIA/FICA afin de discuter les modalités d'une collaboration. DSM a consenti à investir dans l'usine à condition d'avoir du financement supplémentaire des banques commerciales locales. La FICA a présenté la Direction de la Société SEQUINA et les investisseurs de DSM Andeno à l'UIBG et à la SOFIG (respectivement une banque et une société d'investissement locales). Ces entités étaient intéressées mais ne voulaient pas attendre l'inauguration de la Facilité de Garantie de Prêts.
- En décembre 1994, la présentation à la FICA d'un projet de développement et d'une demande de financement.

- En mars 1995, la direction de DSM est revenue en Guinée pour mettre à jour leur données et ,à travers leur rapport, a exprimé leur impatience avec le manque de progrès réalisé depuis leur dernière visite(rapport disponible). Les banques locales étaient pas prêtes à progresser sans la facilité de garantie.
- En même temps Sheladia/FICA a continué à chercher les marchés pour le quinine et a développé une liste d'acheteurs potentiels qui été remise au propriétaire.

3.4.8 L'Assistance dans l'Evaluation de Crédit

Dans le domaine de crédit, le Projet PICA a été conçu pour assister les agro-industries effectuant les opérations de commercialisation des produits ou leur transformation (y compris le transport). On avait cru initialement qu'il s'agissait des individus ou des entreprises ayant besoin d'un financement dans la fourchette de \$ 100.000 à \$ 300.000. Avec l'expérience acquise, Sheladia et l'USAID ont été amené à revoir à la baisse la limite inférieure de cette fourchette à \$ 25.000 afin d'être aussi inclusifs que possible et maintenir en même temps le point de concentration du volet crédit du projet sur les agro-industries.

A l'initiative de la FICA, et avec l'approbation tacite de l'USAID, la FICA, sous la pression de ses membres petits producteurs, s'est engagée dans le domaine de petits crédits. Ainsi, il y avait deux programmes de crédit- (1), la facilité de FGPCA qui faisait partie du PICA et l'autre, le programme de petits crédits qui n'en faisait pas partie.

- La fourchette de prêts de GNF 25.000.000 - GNF 300.000.000 (approximativement US\$ 25.000 - US\$ 300.000)

Le FGPCA est devenu opérationnel, malgré plus de deux ans de retard sur la date prévu. Ce retard a eu un effet nettement négatif sur la génération opportune de l'intérêt des investisseurs.

- La fourchette de prêts de GNF 5.000.000 - 25.000.000 (approximativement US\$ 5,000 - US\$ 25.000)

L'opération indépendante de la FICA dans un programme d'accès aux "petits" prêts a été un échec total aggravé par des prêts que se sont octroyés les membres du CA (GNF 3000.000.000 on approximativement \$ 300.000 ont été prêtés à travers 22 prêts dont un seul a été complètement remboursé). La cause indéniable de cet échec était le manque d'expertise dans la mise en place des méthodes professionnelles d'analyse de crédit et le manque de contrôles adéquats. A l'époque RCO à REDSO/Abidjan avait estimé que cette activité était hors du champ d'action du PICA et Sheladia avait été interdit d'y participer directement sauf pour la mise en place d'un système de suivi.

3.5 La Création du FGPCA et sa Mise en Oeuvre Opérationnelle

Le point de concentration durant les premières trois années d'opération du FGPCA a été le développement de son cadre conceptuel et par exemple la définition de son caractère et son identité juridiques et la création d'une entité connue sous la nom de Fonds de Garantie des Prêts, ce qui a été réalisé avec succès. Ce qui restait à faire alors et d'une manière reste toujours à faire est l'institutionnalisation du FGPCA et l'introduction d'un système qui soit fiable sur le plan opérationnel dans lequel le mécanisme de garantie de prêt et les politiques et procédures seront testés effectivement à l'étape de mise en oeuvre.

Bien que le FGPCA soit toujours à l'état embryonnaire, l'instrument financier qu'il représentera jouera un rôle important pour compenser les imperfections innombrables du marché responsables du manque d'accès au financement institutionnel à la communauté d'entrepreneurs en Guinée.

Cependant, en plus de son rôle d'instrument financier contribuant à la redistribution de crédit en Guinée, le FGPCA doit aussi se fixer un objectif d'autonomie et d'indépendance opérationnelle. Cette dernière pourra être réalisée par l'acquisition de l'expérience et les ajustements nécessaires.

La forme institutionnelle sélectionnée pour le FGPCA était "La Dotation" (qui a pris la forme d'un Fonds Fiduciaire). Les dotations sont de plus en plus préférées par les bailleurs de fonds comme moyen fiable d'appui aux organisations non-gouvernementales.

En 1992 une législation du Congrès des Etats Unis a encouragé et rendu possible une plus grande considération du financement par dotation. Par conséquent au cours des dernières années l'USAID a renforcé son soutien à l'utilisation de tels mécanismes.

Cependant, au démarrage du projet, il n'existait aucune disposition dans la loi guinéenne prévoyant sur cette forme d'institution et il a fallu concevoir une procédure d'obtention de reconnaissance juridique "par Décret". Même avec cette procédure, dans la pratique l'établissement a été un exercice difficile nécessitant beaucoup de temps. Ceci aurait été peut être dû au fait que les autorités guinéennes n'avaient pas d'expérience solide sur la base de laquelle elles pouvaient examiner le cadre du fonds fiduciaire proposé. A chaque étape du processus, il a été suggéré ou même dicté par expérience que les formalités de procédure de la forme organisationnelle soient subordonnées à l'expérience et à l'adaptation pragmatique.

La préparation d'une "entité" telle que le FGPCA pour mettre en oeuvre, gérer et suivre cette "institution financière nouvellement créée" s'est avérée un exercice très utile. Les exigences de gestion du FGPCA comme pour toute organisation viable et professionnelle comprennent les exigences de légalité, de légitimité, de transparence et d'efficacité.

Les caractéristiques spéciales du FGPCA en tant que fidéicommissaire du fonds de "dotation" de l'USAID étaient un ensemble de conditions préalables imposées par l'USAID ayant servi en apparence pour assurer le respect des stratégies de la mission et favoriser la légitimité et la transparence. La transparence dans la gestion financière et la structure organisationnelle entre le bénéficiaire et le bailleur de fonds donnera une crédibilité à l'institution et renforcera d'avantage la viabilité du Fonds Fiduciaire. En outre, le FGPCA a été conçu avec des sauvegardes adéquates (ses procédures internes d'opération) pour gérer le fonds fiduciaire et le protéger contre les détournements, l'invasion gouvernementale et la dissolution.

Des assurances spéciales visant à protéger le principal du fonds fiduciaire contre des risques de décapitalisation due à la dévaluation et à la taxation excessive ont été également mises en place par l'exigence que le Fonds soit domicilié aux Etats Unis et que des prêts octroyés par les banques commerciales et couverts par le Fonds de Garantie des Prêts soient exonérés initialement (jusqu'à la réalisation du projet) des taxes de services bancaires.

La contribution de banques commerciales locales au développement du secteur agricole devra être considérée comme directement liée à l'amélioration des compétences dans le système des banques commerciales, ce qui est nécessaire pour la gestion efficace d'une portefeuille d'investissement et de financement des exportations/commerce agricoles. Cette amélioration pourrait se réaliser par un effort d'envergure de formation au sein du système des banques commerciales locales. Aussi, un aspect de l'intervention du FGPCA était le renforcement des institutions qui consistait à accroître en importance et en efficacité les opérations financières des banques commerciales locales et à améliorer leur capacité en tant qu'intermédiaires dans le financement du secteur agricole.

L'un des objectifs du Fonds de Garantie de Prêts en Commercialisation Agricole était de développer un cadre du personnel de banques commerciales incorporant des concepts appropriés du financement des projets et du commerce agricole à leur technique d'évaluation de projet.

A moyen et à long terme, un facteur majeur ayant une influence sur la réalisation de l'objectif énoncé ci-dessus serait l'institutionnalisation des pratiques et concepts mis à la disposition du personnel des banques. Cet effort d'institutionnalisation comprend la participation d'autres entités privées en mesure de fournir des services complémentaires aux membres de la FICA et d'autres opérateurs des entreprises agricoles par l'assistance dans la préparation d'études de faisabilité de projet devant être présentées aux banques commerciales.

4.0 LES RESULTATS

Il y a peu de résultats à exprimer en termes de la commercialisation d'une quantité accrue de produits - la Guinée n'est simplement pas prête à livrer un flux de produits de qualité sur le marché à la suite de la résolution d'une, ou même, de plusieurs contraintes, étant donné que le secteur agro-industriel guinéen est pris au piège par une multitude de contraintes les unes aussi importantes que les autres. Néanmoins, les efforts de Sheladia de réaliser l'objectif du contrat (selon la page 11 du contrat) ont été, dans une certaine mesure, couronnés de succès - une organisation non-gouvernementale toute nouvelle fonctionnelle (malgré des limitations en ressources humaines) a été créée. Une facilité de garantie des prêts toute neuve et opérationnelle (le FGPCA) a été également créée comme définie dans le contrat.

Les résultats sélectionnés comprennent:

- Il y a une bibliothèque de référence au siège de la Fondation et à chacune des quatre antennes régionales.
- Le volet informations aux membres est bien en place. Une base de données a été créée et la distribution d'informations aux membres est facilitée en grande partie par l'existence des antennes régionales.
- L'ex-Directeur Exécutif de la FICA et le Directeur Général actuel du FGPCA ont reçu une formation à court terme aux Etats Unis et mettent en pratique actuellement leurs connaissances accrues au profit de la Guinée.
- Des politiques et des procédures mises en place à la FICA, généralement suivies, apportent une responsabilité financière et une efficacité accrues.
- La FICA comme institution fonctionne sur la base des principes démocratiques avec chaque membre ne disposant que d'un seul vote dans l'élection du Conseil d'Administration. Dans la pratique, cependant, la culture de respect pour les hommes traditionnellement puissants demeure et le statu quo est rarement mis en question. Ceci est semblable à la politique démocratique de première heure (et même la politique de nos jours à certains endroits) aux Etats Unis. On a déjà pris les premiers pas.
- De nombreux séminaires organisés à l'intention des membres sur la récolte, le stockage, l'emballage, le conditionnement et le transport des produits. Cette sensibilisation a changé le comportement et l'attitude d'un nombre de producteurs et commerçants de pommes de terre, de mangues, de bananes et d'autres produits. Certains ont changé de variétés cultivées, d'autres ont appliqué des techniques améliorées de récolte et de l'après-récolte pour accroître la vente et la marge bénéficiaire.

- Des foires à Dakar ont abouti à l'établissement de nouvelles relations commerciales. Rien que pour la foire de Mai 1995, six contrats ont été signés.
- Le nombre de membres de la FICA est monté en flèche au début du projet jusqu'à 555 en raison d'une campagne de sensibilisation entreprise par une société locale avant l'arrivée de Sheladia au titre de ce Projet. Cette campagne avait mal caractérisé la FICA comme étant une institution ayant ses propres ressources de crédit et de subvention. Tout au cours de ce projet, Sheladia et l'USAID se sont efforcés de clarifier la vraie raison d'être de la FICA. A la suite de cette clarification, beaucoup de membres n'ont pas renouvelé leur adhésion et au point bas il n'y y avait que 80 membres régulièrement inscrits. Un programme vigoureux de services-clientèle lancé en 1997 en conformité avec la mission de la FICA a eu pour résultat une amélioration de l'image de la FICA. Actuellement il y a 130 membres et ce nombre ne cesse d'accroître.
- Beaucoup de leçons ont été tirées des contraintes multiples et chevauchantes de la commercialisation des exportations. En conséquence, la FICA concentre d'abord ses efforts sur le commerce aux niveaux national et régional.
- Cinq prêts agricoles ont été garantis pour un montant de \$290.000- tous au cours de la dernière année du contrat de Sheladia (à vrai dire les huit derniers mois). Certains ont manqué de quelques jours les échéances ou ont effectué des paiements partiels (le dernier étant tout récemment pendant le dernier mois de la présence de Sheladia). Actuellement, au moment de cette rédaction, deux prêts sont en retard de paiement dans le délai de 0 à 30 jours et les autres sont à jour. Un prêt du FGPCA vient à échéance pour la première fois le 1 octobre 1997.
- Quatre banques guinéennes - l'UIBG, la SGBG, l'ICB, et la BICIGUI, se sont jointes au programme de garantie des prêts agricoles du FGPCA. Une cinquième banque, la BPMG, a fait savoir son intérêt et elle a été évalué par l'AT. Elle sera invitée à participer au programme dans un délai très proche. En raison de leur adhésion récente, l'ICB et la BICIGUI n'ont pas encore de prêts garantis par le FGPCA dans leur portefeuille. Toutes ces banques (y compris la BPMG) ont tout de même participé à notre séminaire tenu au mois de Septembre à Labé conçu pour permettre aux membres de la FICA et aux représentants des banques de se rencontrer et discuter sur les besoins d'informations des banques nécessaires pour la prise de décision de crédit.
- La Banque Mondiale aussi a exprimé son intérêt à l'utilisation du FGPCA pour soutenir ses propres efforts de prêts au secteur agro-industriel en Guinée. Un protocole visant à simplement examiner les possibilités a été signé entre ces deux institutions.
- Un dialogue de politique a été encouragé à travers un document sur des questions de politique, plusieurs lettres de la FICA ont ciblé des questions spécifiques de politique (e.g l'exonération fiscale des matières primaires des emballages au profit des producteurs locaux, l'autorisation des exportations directes par avion à partir de Kankan) et à travers des efforts conjoints de PCPEA (le projet de la Banque Mondial) et d'autres projets. D'après ce qu'on dit, les exportations directes par avion à partir de Kankan seraient maintenant autorisées.
- Des liens ont été établis avec d'autres projets en Guinée et avec des organisations locales. En voici plusieurs exemples :

... O.I.C (Opportunities Industrialisation Center/USAID)

- Cette organisation a été sélectionnée à la suite d'un appel d'offres élaboré par l'AT pour mettre au point le programme et le contenu de la Série sur les Techniques de Gestion et pour faciliter les cinq séminaires organisés initialement (108 participants, bien accueillis). Après chaque séminaire, elle a formé les ATL locaux à présenter la série. La série a rencontré un grand succès avec 118 participants.
- Des discussions préliminaires ont également eu lieu avec l'O.I.C pour élaborer un séminaire au niveau "intermédiaire" -- en termes de la sophistication des participants -- visant provisoirement à coordonner la série mentionnée ci-dessus avec l'atelier de PRIDE.

--PRIDE (VITA/USAID)

- Un partage des coûts de 50% a été établi pour les participants de FICA dans les séminaires sur "l'Esprit d'Entreprise" organisés par le PRIDE
- Des discussions en cours en vue d'harmoniser les ateliers de FICA sur " les Techniques de Gestion de Base" et les séminaires de PRIDE ci-dessus soulignant les besoins de formation des membres en gestion financière comme une condition préalable d'un programme viable d'accès aux prêts.
- La FICA a passé un contrat avec le PRIDE pour préparer et faciliter un séminaire sur le "Crédit", programmé au mois de mai dernier. Le FBMS faisait partie de l'équipe de formation.

--- le PCPEA (la Banque Mondiale)

- L'Equipe AT a réalisé de nombreux efforts de collaboration avec ce projet pour la promotion des exportations agricoles. Plusieurs foires ont été sponsorisées conjointement à coûts partagés, des questions de politique ont été discutées et quelques points d'actualité ont été abordés conjointement. Il y a eu également une participation réciproque aux séminaires et ateliers.

◆ La Préparation d'une Brochure de Promotion de la FICA

◆ La campagne de sensibilisation menée par la FICA a servi de faire mieux comprendre aux producteurs l'importance de la qualité des produits.

5.0 Les Leçons Tirées

Un grand nombre de leçons ont été tirées au cours de la mise en oeuvre du Projet PICA. Celles-ci ont été partagées de façon continue avec l'USAID, la FICA, et le FGPCA et ont été utilisées, dans beaucoup de cas, pour réviser les plans de mise en oeuvre et les stratégies.

Voici ci-dessous quelques unes des leçons clés:

- Le changement de cible de la FICA d'un niveau agro-industriel de taille moyenne ou grande à une organisation à vocation plus large était inévitable étant donné la composition de ses membres. Soit les critères d'adhésion auraient du être plus restrictifs en premier lieu, soit l'impact de l'adhésion des membres d'origine très variée aurait du être reconnu explicitement et tenu en compte dans la stratégie de mise en oeuvre.

Ce populisme inattendu a eu un impact sur le nombre de membres (et , conséquemment sur les besoins de ressources de la FICA), la nature de services demandés par les membres, l'orientation de la formation des membres, la fourchette appropriée de crédit à évaluer, le partage des coûts, etc.

- La promotion d'une organisation ou un programme nouveau doit être conçue et contrôlée avec soin. La FICA ne pourrait jamais se justifier complètement contre les accusations de dénaturation de son mandat lancées par ses membres. Avant l'arrivée de l'Entrepreneur en Guinée, une société locale a été engagée par l'USAID pour entreprendre une campagne de sensibilisation à travers le pays. Bien que n'ayons pas été témoins de ce qu'aurait été dit, il y avait une conception erronée en Guinée dès le démarrage du projet que la FICA octroierait des crédits et des subventions.
- Egalement, la campagne de sensibilisation ainsi que la campagne pour attirer des membres pour la FICA a précédé la création et la recrutement du personnel de l'organisation, ce qui était prématurée. Il aurait été mieux de mettre en place l'organisation naissante, évaluer ses capacités en ressources humaines, etc. avant de s'engager publiquement à un programme. Ceci aurait modéré l'optimisme précoce qui a caractérisé le projet et éliminé la fausse information responsable de l'érosion de la crédibilité de la Fondation.
- Initialement, Sheladia et la FICA ont poursuivi énergiquement une stratégie de promotion d'exportation nécessitant la résolution d'une multitude de contraintes simultanément. Bien que cette stratégie soit conforme à la conception du projet, le fait que les commerçants et les producteurs guinéens n'étaient pas prêts, les manque d'infrastructures et la structure des coûts signifiaient qu'éventuellement de nombreux efforts n'allaient pas aboutir. Plus récemment, l'accent est mis sur la commercialisation aux niveaux national et régional en raison d'un marché potentiel important, des normes moins exigeantes, des coûts plus bas (donc un risque plus bas) et de l'absence totale de ce marché d'autres contraintes auxquelles font face les exportateurs. Ainsi, nous avons appris que ces efforts de commercialisation doit aborder les marchés moins exigeants d'abord et après une période d'apprentissage, nous pourrions nous concentrer sur les exportations internationales. En même temps, puisque la préparation des exportations est plus compliquée, il en faudra d'avantage de temps pour une préparation adéquate. Conséquemment il est recommandé que des efforts soient poursuivis sur les deux voies mais avec plus de concentration sur le commerce au niveaux national et régional.
- Les problèmes de communications en Guinée, particulièrement entre la Guinée et les pays de la sous-région, ont découragé un bon nombre d'investisseurs qui considèrent ces problèmes d'être des obstacles sérieux à une commercialisation efficace.
- En raison des ressources humaines et financières limitées, la FICA ne peut s'engager dans la production et la commercialisation à la fois.
- Néanmoins, un effort de commercialisation réussi dépend de la qualité de production autant que du traitement post-récolt, de l'emballage, etc. La FICA doit développer des liens avec d'autres organisations pouvant assister au niveau de la production (eg. les services d'extension, les stations de recherche, d'autres projets, etc.).
- La capacité de l'Entrepreneur AT de guider les activités et même le développement de la FICA a été compromise par l'élection d'un Conseil d'Administration pendant la toute première année du projet. Ces individus ont été légitimés à travers une élection démocratique par une assemblée général des membres et il était impossible de les ignorer.

Idéalement, il aurait du y avoir une coïncidence complète sur des objectifs globaux entre le CA et le bailleur de fonds même s'il y aurait des désaccords quant à l'approche à adopter. Cependant les désaccords étaient souvent fondamentaux, souvent assez importants, et parfois rancuniers. S'il faut que l'USAID et l'Entrepreneur maintiennent un contrôle sur le développement d'une organisation, ils devront en être les Directeurs de fait jusqu'à ce que l'institution soit prête à faire les premiers pas vers l'autonomie. Ce n'est qu'en ce moment que le CA doit être élu avec à l'appui, la formation des membres et l'assistance technique pour une période appropriée.

- La capacité de la Direction du Marketing de la FICA de suivre, analyser et présenter les informations de commercialisation est toujours faible. Ce projet était tout d'abord un projet de commercialisation des produits agricoles mais le nombre de personnel affecté à la Direction de Marketing était inadéquate. Comme énoncé plus haut, ceci était du à l'indisponibilité de candidats qualifiés de manière appropriée en Guinée.
- En dépit d'un programme de formation intensif, les membres de la FICA n'ont pas tout à fait compris que la FICA ne peut régler tous les problèmes. Aucune organisation ou projet n'est capable de venir à bout de tous les problèmes liés à la commercialisation agricole en Guinée. Ainsi la FICA doit maintenir sa mission définie et la répéter précisément et fréquemment aux membres.
- Les banques commerciales locales doivent être offertes un programme à but lucratif vraiment viable. Bien qu'elles soient en train de donner toute les indications de leur volonté de participer au programme, elles sont prises indéniablement dans une situation difficile de risques élevés, de marges réduites, de garantie faible et de manque structurel d'expertise interne. Dans quelle mesure ceci est compenser par les dépôts à moyen terme même assez élevé, doit être constamment calculée. L'appui en formation et en assistance technique aux banques est probablement plus important que les dépôts, de plus les performances de prêts détermineront bien sûr, en fin de compte, le succès du FGPCA comme catalyseur de l'expansion des crédits agricoles.
- Le retard dans l'établissement du Fonds de Garantie était à la base de nombreux problèmes. (e.g. le manque d'intérêt à l'investissement et ainsi un nombre limité d'études de faisabilité de la demande) et de réactions négatives de la part des membres.
- Malgré tout, les investisseurs étrangers que nous recevons régulièrement à la Fondation sont impressionnés et encouragés par l'organisation que nous avons mise en place. Généralement ils sont prêts à considérer la Guinée parmi d'autres pays candidats, mais l'existence d'une organisation telle que la FICA, d'une facilité telle que le FGPCA et des produits potentiellement de haute qualité sont comparés aux facteurs qui favorisent d'autres pays.

6.0 LES RECOMMANDATIONS

6.1 Les Reccomandations - la FICA

Se concentrer sur les produits principaux. L'activité d'assistance en commercialisation est un élément principal du volet FICA du projet. Etant donné l'éventail de contraintes et le grand nombre de produits commercialisables (plus de 30), un choix doit être fait sur la concentration des ressources et des efforts de la FICA. Le choix judicieux d'un nombre contrôlable de produits principaux est recommandé, à la suite de quoi les producteurs/commerçants des produits existant en variétés multiples devront être informés sur des variétés facilement commercialisables.

Appuyer intensivement les demandeurs et les emprunteurs du Fonds de Garantie des Prêts et prévoir un service de renvoi pour tous les autres demandeurs de crédit. Etant donné le rapport rendement-charge administrative incontestablement bas des petits crédits et le manque d'expertise dans ce domaine, il n'est pas recommandé à la FICA de s'engager directement dans la promotion des petits crédits. Elle doit certainement faire connaître l'existence de toutes les facilités de crédit agricoles et fournir un minimum de soutien général à ses membres (une formation en techniques de gestion, une liste de noms et de numéros de téléphone à contacter aux banques et à d'autres institutions de prêts, un condensé des exigences des différents programmes, etc.) mais ne doit pas engager ses ressources pour mener des études de faisabilité spécifiques ou transmettre les dossiers de prêts des petits prêts. De tels appuis sérieux doivent être réservés pour les prêts de la Facilité de Garantie des Prêts.

Presser le Ministère d'Agriculture, de l'Elevage et des Forêts (MAEF) d'améliorer les services d'extension aux membres. Si la FICA désire aider l'agriculture guinéenne à la base, le niveau d'éducation bas de la majorité des membres favorise solidement un encadrement du type extension de service plutôt qu'une livraison en classe. En outre, la FICA doit pouvoir compter sur le MAEF pour fournir aux membres des conseils de production appropriés.

L'USAID devra commencer à réduire sa participation dans la gestion de la FICA. Il est reconnu que l'USAID par nécessité se retirera progressivement d'une participation directe dans la gestion et les opérations de la FICA. Un retrait graduel, sans trop de retard est recommandé pour que le Directeur Exécutif puisse consolider son autorité et la durabilité de l'organisation soit mise à l'épreuve pendant que l'appui direct de l'USAID est encore disponible si besoin en est vraiment.

Renforcer l'autodiscipline de la direction de la FICA. En dépit d'une formation et d'un suivi, les politiques et les procédures ne sont pas toujours appliquées avec la diligence requise. Il y a eu un nombre de cas où la convenance personnel a été placée par dessus du respect de toutes les régulation de l'institution. L'audit concourant proposé par l'USAID devra être effectué pour renforcer les bonnes pratiques et décourager les mauvaises s'il y en a.

Continuer d'améliorer le professionnalisme au sein du personnel de la FICA. L'ancien Directeur Général et l'actuel Directeur Général ont tous les deux essayé de surmonter avec -un succès modeste- le retard, les absences non autorisées, les visites privées, le manque d'initiative et de suivi, l'indifférence pour les délais, le manque d'ordre dans le lieu de travail, la qualité inadéquate de la présentation de rapport, etc. La direction de la FICA a commencé à mettre en oeuvre un mécanisme d'évaluation des performances et elle a même appliqué le non-reouvellement de contact quand ça été nécessaire. Le Directeur Exécutif actuel a le mérite d'avoir délégué plus de responsabilité aux échelons de personnel plus bas. Il faut encourager davantage le progrès dans ce sens.

Se servir davantage des missions diplomatiques guinéennes dans les pays de la région pour faciliter le dédouanement, le transit, l'obtention de différentes autorisations, l'application des accords dans le cadre de la CEDEAO, etc.

Livrer une formation sur la promotion des foires. On observe très souvent que les membres-exposants confondent totalement la promotion des produits avec la vente des produits. Les foires sont les espaces conçus pour la prise de contact et la promotion des produits. Le participant ne doit pas se laisser emporter par le désir de vendre à tout prix sur place. Il est mieux de remplir un carnet de commande qui sera respecté plus tard après la foire et signer des contrats de vente que de liquider les produits immédiatement.

Faire connaître la disponibilité de l'étude de Faisabilité du CACEF. Ce projet mettrait en place le minimum d'infrastructures nécessaires pour le conditionnement et la commercialisation systématiques des produits agricoles guinéens. Cette étude pourrait intéresser les investisseurs potentiels d'autant plus que maintenant le Fonds de Garantie est opérationnel.

Encourager les membres de la FICA à se constituer en groupements de commercialisation. Seuls les volumes assez élevés peuvent faire baisser le coût de transport et attirer les gros acheteurs.

Avant l'octroi de prêt, les emprunteurs doivent subir une formation appropriée sur la tenue de documents, l'utilisation et la gestion des montants générés par le prêt, et les obligations de l'emprunteur.

6.2 Les Recommandations - le FGPCA

Les banques commerciales locales ont seulement une expérience limitée dans l'octroi des prêts agricoles. Il existe ainsi un besoin de formation de base de leur personnel sur les concepts de gestion de crédit y compris les liens requis entre les services de crédit, les services d'extension et la technologie pour expansion effective de prêts en appui aux activités agricole à valeur ajoutée.

Les banques locales participantes au projet du FGPCA sont en cours de préparation pour une phase de "renforcement" du processus de crédit, à travers les développement des politiques et procédures claires et standardisées, et l'intégration de celles-ci dans leurs opérations bancaires. La réalisation de ceci nécessitera une continuation des ateliers de formation qui viendront en appui au mécanisme présentement introduit dans le cadre du projet du FGPCA.

Une formation similaire à celle déjà entreprise améliorera la qualité de l'octroi de prêts avec le temps et aidera aussi les banques à diversifier les types de prêts octroyés au fur et à mesure que le personnel de banque comprend les opportunités et les risques propres à chaque type de projet et de financement du commerce agricoles. Bien qu'il soit reconnu que l'USAID a agi avec une hésitation délibéré afin de protéger les avoirs du Gouvernement des Etat, il faut mentionner ici que le retard dans le déblocage de la première tranche était un facteur majeur de retard de la mise en oeuvre opérationnelle du FGPCA. L'amendement 2 de l'accord bilatéral de l'USAID avec le GG présente les conditions préalables de déboursement du financement pour le FGPCA. Presque 18 mois se sont écoulés, à la suite de conformité avec ces conditions préalables, avant que l'USAID ne consentisse à débloquer le première tranche de \$US 2 millions. La raison principale de ce retard était l'insistance de l'USAID sur le "réalignement" de la FICA avant le déblocage des fonds du FGPCA.

Ce retard a coûté cher au FGPCA non seulement en termes d'opportunités de génération de revenu perdues par placement de ces fonds dans les comptes générateurs d'intérêt et à travers les frais de garantie, mais aussi par l'arrêt de la courbe d'apprentissage; parce qu'en raison de ce retard, les politiques et procédures du FGPCA n'ont pas été suffisamment testées avant l'achèvement du contrat.

Les problèmes à aborder au fur et à mesure que le FGPCA progresse du premier prêt octroyé sur la base du processus d'investissement-rendement- remboursement (ou défaut et réclamation subséquente) nécessiteront un changement dans la conception de tout un éventail de politiques et procédures y compris la mise au point d'un mécanisme d'analyse et d'approbation des prêts.

Au fur et à mesure que le FGPCA progressera dans la phase de mise en oeuvre il y aura des questions et problèmes qui surgiront. Un exemple d'une telle question qu'il faudra aborder est. : la conception et la mise en oeuvre du Fonds Fiduciaire Successeur y compris un plan d'exécution d'une vente éventuelle, le développement de plan de commercialisation et d'affaires du FGPCA, etc.

Il faudra plusieurs cycles d'investissement -rendement- remboursement et de réclamation-recouvrement pour tester la convenance du FGPCA dans le contexte guinéen et effectuer des modifications au programme. Par exemple, quand il y aura inévitablement les premières réclamations le FGPCA aura tendance à faire pression sur les banques pendant une période de temps prolongée pour recouvrer de l'emprunteur des fonds avant le remboursement en dépit de la politique clairement énoncé du FGPCA de régler promptement les réclamations.

Le FGPCA doit trouver un équilibre entre la protection de son actif immobilisé et l'assurance d'une facilité de garantie crédible. Dans la pratique cet équilibre ne pourra être atteint qu'avec le temps.

La Couverture du Principal

Au cours de l'année prochaine il faudra revoir le pourcentage du principal couvert par la garantie car les banques participantes pourraient refuser d'octroyer des nouveaux prêts si la couverture n'est pas augmentée. Dès les discussions préliminaires avec les banques, il était évident comme il est évident maintenant qu'une couverture de garantie de 50 % du principal était à peine suffisante pour inciter les banques commerciales en Guinée à se lancer dans une nouvelle activité de prêt étant donné les risques élevés liés à ce type d'activité. La justification avancée par les banques est qu'elles doivent être aussi prudentes dans l'octroi des prêts si elles prennent 50 % des risques que si elles en prenaient 100%.

Les programmes de garantie offrant des taux de couverture plus élevés partout au monde ont réussi à susciter la participation et la coopération des banques commerciales. Avec une fourchette de couverture de 70 % à 85 %, il a été démontré qu'il n'y a aucune différence perceptible dans l'incidence de réclamation et la rentabilité du programme.

Tant que les banques participantes ont au moins 10 % à 15 % de leur capital exposé au risque, elles feront preuve de responsabilité en suivant les directives de l'institution de garantie.

La Couverture de l'intérêt

L'intérêt pratiqué sur les prêts bénéficiaires du programme du FGPCA doit être couvert par la garantie au moins jusqu'à la date de défaut.

La plupart de garanties de crédits à l'exportation à travers le monde couvrent l'intérêt, jusqu'à la date de défaut, au même taux que le principal. En vérité, beaucoup couvrent l'intérêt au delà de la date de défaut jusqu'au jour même de remboursement de la réclamation. Toutes les agences du Gouvernement des Etats Unis garantissant les banques pour les crédits à l'exportation couvrent l'intérêt ainsi que le principal. Ceci est aussi vrai pour l'U.S. EximBank, que pour la Small Business Administration et le Département de l'Agriculture. Seul l'Office of Investment de l'USAID ne couvre pas l'intérêt. Pour cette raison et le fait qu'il ne couvre le principal qu'à 50%, seulement un pourcentage faible de toutes les garanties autorisées au profit des petites entreprises par l'Office of Investment sont effectivement utilisées pour couvrir les transactions réelles.

Des millions de dollars de limite de garantie ont été approuvés pour les banques participantes à l'étranger mais ceux-ci ont été rarement utilisés pour faciliter des prêts réels à cause des raisons mentionnées ci-dessus. Ceci aurait été un facteur important dans la décision de suspendre le financement pour ce programme à partir de FY 1994.

L'Accès Prioritaire

Pour que le financement du commerce d'exportation et de l'investissement agricole marche, il ne doit pas être rationné. Ceci est présentement le cas du FGPCA avec un accès limité aux membres de la FICA. Des critères d'éligibilité et des listes définissant les types d'entreprises et d'activités éligibles pour le financement - et ceux qui ne le sont pas - aboutissent toujours au rationnement de ce qui est disponible aux individus et aux entreprises ayant moins besoin d'assistance.

Ce qu'il faut encourager dans le programme du FGPCA est de donner accès au financement d'exportation et à la couverture de garantie à tout individu ou entreprise ayant une commande d'exportation confirmée. En pratique, aucune des agences de garantie à l'exportation ayant le plus réussi à travers le monde n'ont fixé de priorités de transaction pour l'utilisation de leurs programmes de garantie. Elles fonctionnent sur la base de premier arrivé, premier servi pour toute transaction éligible et ne tentent pas de "rationner" leurs garanties à un groupe spécifique, particulièrement pendant les premières années de leurs opérations.

Le défi du FGPCA pour ses années de démarrage sera de générer assez d'opérations pour couvrir ses coûts de fonctionnement, constituer des réserves adéquates et une portefeuille équilibrée d'exposition au risque, etc. Il y a très peu de garants qui puissent rejeter ou retarder des transactions légitimes parce qu'elles sont été perçues comme étant moins prioritaires plutôt que plus prioritaires.

L'Etablissement des Limites de Prêt

Aucune limite bancaire ne devra être fixée par le FGPCA et les demandes de toutes les banques ayant un niveau acceptable de compétence devront être reçues et examinées individuellement. Aucun des programmes de garanties à l'exportation ayant réussi à travers le monde ne fixe une limite à l'avance sur le nombre de garanties que chaque banque participante peut recevoir. Le concept de limite bancaire concerne, d'habitude, les programmes de prêts où il s'agit du risque de non-paiement par la banque exportatrice plutôt que de programmes de garantie où le risque de non-paiement par l'exportateur fait l'objet d'inquiétude. L'établissement des limites n'est pas approprié pour les programmes de garantie comme le FGPCA et entravera sévèrement la flexibilité de ses opérations.

Le Ratio d'Endettement du Capital

Le FGPCA devra être autorisé d'octroyer des garanties à hauteur de 2 à 3 fois de son capital et ses réserves -- un ratio inférieur à ceux appliqués partout ailleurs. NB : Dans les phases initiales de ses opérations, le FGPCA serait prudent de limiter réellement son ratio d'endettement à 1.5 ou 2 fois de son capital et ses réserves mais il devra disposer de la flexibilité d'accroître ce ratio au fur et à mesure qu'il gagne de l'expérience et bénéficie d'une confiance accrue dans ses opérations.

Toutes les agences de garantie dans le monde entier sont autorisées à octroyer des garanties équivalentes à un multiple de son capital et ses réserves. Ce multiple varie de 4:1 à 15 : 1. Même les opérations de prêt, hormis les exceptions rares, sont autorisées et même encouragées d'octroyer des prêts à un multiple du capital et des réserves. Le FGPCA est unique dans l'exigence de maintenir le niveau de garanties octroyées (les obligations conditionnelles) à un montant inférieur à son capital et ses réserves. Ceci implique que tous les prêts garantis seraient irrécouvrables et donnent un mauvais signal aux banques et aux bénéficiaires des prêts. Nous affirmons, en effet, aux banques leur inquiétude sur les risques d'octroi de prêts dans le cadre de notre programme.

Le Marketing

L'intervention du FGPCA sur le plan de marketing est perçue comme nécessaire pour inciter les producteurs à faire des demandes de prêt et les banques commerciales à demander des garanties qui rendraient possibles ces prêts.

Si le programme du FGPCA doit réaliser l'utilisation totale des ressources de son programme de garantie à l'échelle nationale, il sera essentiel de faire connaître la raison d'être du FGPCA et ses avantages, ce qui nécessitera un plan de marketing cohérent.

Sous le volet projet du FGPCA, un tel programme de développement des produits de banques commerciales et des services de marketing a été proposé à l'intention de la direction des différentes banques commerciales locales. Malheureusement la livraison de ce programme n'a pas été approuvée jusqu'au moment de cette rédaction. Dans le cadre du contexte de produit du FGPCA, le plan de marketing proposé envisageait plusieurs objectifs de performance:

- expliquer "le Concept de Service et de Marketing Bancaires" et pourquoi le marketing est essentiel pour les banques commerciales locales dans l'expansion et l'amélioration de leurs services dans un environnement bancaire compétitif.
- une compréhension du concept de marketing du produit, du prix, de la promotion et de l'emplacement et la capacité d'analyser ces facteurs élémentaires de marketing au niveau du marché spécifique de chaque Banque.
- une compréhension des objectifs de développement, les caractéristiques et les avantages aux clients des produits de crédit et de dépôt existants de chacune des banques commerciales locales et la capacité de cibler des clients potentiels sur la base des indicateurs de leur besoin en produits.
- une compréhension de l'importance de l'étude du marché et de la planification des efforts de marketing comme point de départ pour toutes les activités de marketing des banques locales.
- la capacité de planifier une promotion de marketing pour des zones de couverture géographiques respectives de chacune de banques commerciales locales en ce qui concerne chacun des produits et services de crédit et de dépôt existants (et potentiels).
- une compréhension du rôle des banquiers dans la vente des produits et services financiers et la capacité d'appliquer des techniques de vente afin de promouvoir leurs produits et services de crédit et de dépôt.

Le développement d'un plan de marketing qui n'est pas spécifique au "produit" du FGPCA mais comprend ce produit devra être entrepris. Il faut souligner qu'un tel plan de marketing est essentiel de fait qu'il débouchera obligatoirement sur l'évaluation de la position actuelle de la banque par rapport aux autres banques concurrentes. Le plan de marketing devra inspirer les banques à considérer des opportunités nouvelles et leur faire connaître leurs responsabilités. Il les aidera aussi à développer leurs ressources et les exploiter plus efficacement.

Le programme de développement de marketing devra mettre l'accent sur le fait que le développement réussi de chaque banque commerciale locale dépend de sa capacité d'apprendre à segmenter le marché dans lequel elle opère et à chercher des "créneaux" sur la base des avantages comparatifs vis-à-vis les concurrents et de sa capacité d'apprendre à adapter ses produits et services pour tenir compte des changements des conditions de marché. Le plan de marketing recommandé sera bidirectionnel, comprenant un plan d'acquisition de dépôts et un plan d'acquisition de prêts qui doivent être en corrélation pour que le volume de nouvelles opérations et la fixation de prix des services de prêts et de dépôts assure la croissance continue de la banque et la réalisation de ses objectifs de développement.

Dans le cadre du programme de développement de marketing des visites des banques seront effectuées pour commencer la détermination du profil des produits et services de chaque banque. Un exercice sera entrepris en vue de renforcer les produits actuels et/ou développer de nouveaux produits et services pour satisfaire les besoins perçus des services financiers (prêts, dépôts) des clients.

6.3 Le Programme Recommandé du PICA 1997 - 1998

Récemment, Sheladia Associates, Inc a consacré plusieurs semaines en collaboration avec l'USAID/Guinée, le Directeur Exécutif de la FICA et le Directeur Général du FGPCA à développer un plan de travail du PICA pour l'année à venir. Ce plan incorpore beaucoup de leçon tirées au cours des quatre dernières années et sert de base de l'approbation par l'USAID d'une prorogation du projet d'une année. Il est présenté sous forme de tableau sur les pages suivant la section 7.0.

7.0 LES AFFAIRES EN INSTANCE

La Formation de Directeur Exécutif de la FICA

La Directeur Exécutif actuel occupe son post depuis le mois de novembre ,1996 et l'USAID est d'accord en principe sur le besoin de le former sur les agro-industries et en gestion. Un programme dynamique de services-membres pendant les six derniers mois avait empêché la participation du DE à cette formation. La poursuite de la formation du Directeur Exécutif aura de nombreux avantages pour la FICA.

La Formation du Directeur de Marketing de la FICA

En mai 1997, Mr. Rojax Delamy, a été embauché pour le poste de Responsable de la Direction de Marketing. Un programme de formation a été développé et transmis au Directeur Exécutif de la Fondation qui doit en assurer le suivi et la mise en oeuvre. Il est important de réitérer la formation du Directeur de Marketing car il occupe un post clé. Pratiquement le personnel de la FICA n'a pas de compétence en commercialisation agricole. Le Directeur de Marketing doit subir une formation approfondie de telle sorte que les investisseurs de passage en Guinée le trouvent bien renseigné et capable. Un programme complet de formation pouvant servir de base pour le planification du programme de Mr. Delamy a été soumis au Directeur Exécutif.

Eliminer l'Exigence de LEP

Poursuivre l'élimination par l'USAID de l'exigence de LEP pour l'octroi de Garanties de Prêt.

Amender la Convention sur le Fonds Fiduciaire pour Couvrir les Coûts de Fonctionner du FGPCA.

Présentement, le FGPCA fonctionne sans budget au sens où tous ces coûts de fonctionnement y compris les salaires et les loyers sont couverts par le budget d'assistance technique de Sheladia. Le FGPCA maintient un compte imprest approvisionné régulièrement et périodiquement par Sheladia mais le dernier approvisionnement ne couvre que le mois de septembre 1997, la date d'achèvement du contrat. Ceci pose le problème de comment le FGPCA couvrira ses coûts de fonctionnement après le départ de l'entrepreneur. Nous nous référons à notre correspondance de mai, août et septembre sur ce sujet.

Explorer le Statut Post-Projet du FGPCA

Une spéculation maintenant sur les modalités d'une privatisation du FGPCA est en quelque sorte prématurée car le FGPCA aura besoin d'au moins deux à trois années d'opérations de garantie de prêts pour s'établir des antécédents et qualifier pour une évaluation raisonnable. Cependant, bien que le document du projet prévoit la vente du FGPCA et la convention sur le Fonds Fiduciaire énonce que toute vente dépendra des procédures établies "en ce moment là" (au moment de la vente), on estime que la vente éventuelle du FGPCA est peu probable.

Cette institution ne pourrait être profitable que si elle appliquait un frais de garantie assez suffisant pour couvrir tous les défauts de paiement. En Guinée d'aujourd'hui cela nécessitera un frais de garantie d'au moins 30 % (la charge actuelle est seulement 2 %), en plus d'un intérêt qui varie de 15-20%. L'application d'un taux combiné (d'environ 50%) étoufferait toutes les demandes et irait à l'encontre de l'objectif du FGPCA.

Ce qui plus probable est que le FGPCA fonctionnera comme une ONG avec l'argent du Fonds Fiduciaire et d'autres subventions destinées à être dépensées dans un processus d'appui à l'octroi des prêts d'investissement à moyen et à long terme dans le secteur agricole en Guinée. Ainsi en théorie le FGPCA partagera les risques (et pertes) avec les banques commerciales jusqu'à ce que les banques aient assez d'expérience dans l'octroi des prêts agricoles afin d'obtenir une proportion beaucoup plus élevée de prêts performants dans le secteur.

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		AMLGF Staff	ST Cons/ FTF	Other	
Improve Access to Available Credit Programs	Collect & Disseminate Information	x			Banks, local consulting firms and potential borrowers aware of existing agricultural credit programs
	Provide at least 1 Training per year in each region in Loan Applic'n Prep'n for Targeted Programs (LGF and Credit Facility)	x	0-1 IESC*/STTA	Banks; FICA	Shorter processing time by commercial banks
	Provide Training for 50 persons per year in Basic Business Skills and/or Credit	x	0-1 IESC*/STTA	Local Consultants; FICA	Improved management of some agribusinesses thereby improving creditworthiness of some applicants.
Improved Bank Participation in the LGF Program	Maintain Monitoring & Feedback with Designated Contacts at Banks	x		Banks; FICA	Problems identified early and resolved
	At Least Two Outreach and Promotion Activities Organized	x		Banks	Participating banks meet potential agricultural borrowers in rural areas. Each participating bank is represented in the LGF portfolio.

23

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		AMLGF Staff	ST Cons/ FTF	Other	
Protect the Value of the Trust Fund	Visit 100% of beneficiaries at least twice each year to ensure sound underwriting and loan monitoring	x	0-1 FTF/STTA	Banks; FICA	Claim losses minimized
Improved Use of the Guarantee Program	Open Eligibility Beyond FICA	x		GOG Support	AMLGF decree and bylaws amended by GOG. All agribusiness persons are eligible for the LGF program.
	Promote Geographic Diversity	x		FICA	8 new loans and all natural regions in the program.
	Promote Diversification of Portfolio into Capital Investment	x		FICA; Banks	One capital investment application submitted or in development.
	Monitor & Report on Status of Applications and Loans	x		FICA	Donors informed of status regularly
Develop AMLGF Institutionalization Strategy	AMLGF To Comply with Policies & Procedures for Management Controls and Internationally Accepted Accounting Principles.	x		Local Accounting Services	AMLGF in compliance with Policies & Procedures; routine financial reporting done on a timely basis.
	Evaluate Program Relevance & Efficiency	x	STTA* (incl. Legal)	GOG/USAID Support; Local Legal Advisor	AMLGF Program Efficiency & Relevance Improved

34

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		AMLGF Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	Reassess structure, LGF program parameters and procedures; Develop proposed refinements as appropriate				
	Vet changes with USAID (including RLA) and GOG				
	Develop Transition Plan by March 1998	x	STTA* (incl. Legal)	USAID/GOG Support	AMLGF will transition smoothly to post-project phase.
	Prepare Report with Options and Outline of Steps for Each.				
<p>* Indicates outside funding required for these inputs. Specifically, IESC Volunteer (about \$25,000); STTA of 2 persons for 2 months each (about \$80,000); PSC advisor (about \$30,000). Estimated total required \$135,000.</p>					

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
Improved Marketing Opportunities	Establish Wholesale Marketing	x	1-2 FTF*	Local Consultants	Transactions Costs Reduced & Marketed Volume Increased
	Study Collection & Distribution System				GOG and other donors use study to inform their policies/ programs.
	Develop & Implement Action Plan Based on Opportunities Identified				FICA Regional Offices coordinate with members to supply bulk produce.
	Undertake detailed study of Green Market (terminal market) near Conakry				Study disseminated to national and local Government officials.
	Develop and Strengthen Marketing Networks (ad hoc, coops, or Nucleus Producers)				At least 1 bulk supply operation is organized, one for vegetables from SO-1 watersheds is explored.
	Introduce Standards and Classification (time, size, variety, appearance,...)	x	2-4 FTF*/STTA	GOG/USAID Support	Reduce marketing costs by eliminating substandard product. Improve profitability through price discrimination.
	Research Market Preferences According to Subcategories of Each Product				for 2 of the 4 core products (mangoes, bananas, potatoes, onions)
	Develop Standards and Classification				for at least 1 product
	Provide Training				80 members trained

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	Pilot Marketing Using Classification				for at least 1 product
	Assist in Organizing Bulk Transport	x	1 (legal advisor)	Local Legal Advisor	
	Identify Reliable Transport Providers				Producers have increased transporter options.
	Link Wholesalers with Producers				Model contract developed and distributed to FICA branches.
	Develop Model Transport Contracts				
	Provide Truck Owners and Producers Training in the Terms of the Contract				5 truck owners trained; 10 producers trained. Less damage to produce (as measured by reduction in mixed cargo) and more timely delivery.
	FICA Branches Assist in Organizing 2-way Cargo				1 backhaul opportunity on ongoing routes is identified and linkages made through FICA branches.
	Improve Fruit Quality	x	6-8 FTF*; 1 STTA	GOG/USAID Support	

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	10 seminars provided concerning various steps of the entire marketing chain (timing of production, variety selection, harvesting, post-harvest handling, conditioning, packing/packaging, transportation, etc.)				An average of at least 50 persons trained per FTF Volunteer; profitability increased, quantities increased of core products marketed
	Develop and Disseminate 12 Product Profiles containing Marketing Information				Producers and Buyers have improved marketing information that they include in their planning.
	Facilitate Sales Contracts	x	1 (legal advisor)	Local Legal Advisor	Reduce transaction costs; improve reliability
	Develop Model Sales Contracts for Core Products				basic model developed with optional clauses; model is tested.
	Train Members in Model Sales Contract				10 higher-volume producers trained
	Bring Buyers and Sellers Together				4 buyer/seller linkages developed.
	Improve Market Access	x	1-2 FTF*	Local Consultants	
	Train Members in Trade Fair Participation				At least 1 training and follow-up workshop; 20 members trained.
	Arrange Logistics for Trade Fairs				2 fairs per year arranged.

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	Identify Potential Domestic & Regional Markets				2 domestic marketing studies conducted; 1 regional studies conducted; 1 pilot market tests completed.
	Organize Market Exploration Tours for Members				10 members exposed to potential markets in the region.
	Support Regional Trade Fair Participation				12 members who have not previously exhibited at a FICA-organized stand are supported.
	Collect & Disseminate Market Information	x	0-1 FTF*/STTA		More than 50% of FICA members acknowledge using FICA-generated marketing information. (see FICA Customer Survey, Nov 96)
	Estimate Volume and Calendar of Products Coming to Market				Tables are produced each year on the 4 core products and disseminated to producers and potential buyers.
	Serve as Referral Service for Buyers and Sellers (FICA HQ staff serve drop-in buyers; branch staff arrange logistical support for field visits by buyers.				Branch & HQ records log shows 15 visitors assisted.
Development of the AMF Institution	Staff Development	x		Local Consultants	

22
60

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	Perform Staff Evaluations for All Staff, Annually				Staff skills are assessed; staff are motivated.
	Assess Training Needs Annually				
	Design/Arrange and Deliver Appropriate Training as Needed				Improved skills in targeted areas.
	Systems Maintenance and Improvement	x		Local Consultants	
	Expand and Maintain Membership Database				Marketing data of members readily available; membership services improved.
	Improve Marketing Information Services				Improved dissemination of market information to membership
	Maintain and Improve Accounting System				Quarterly reports issued that are up-to-date; low incidence of procedural deviations.
	BOD Meetings & General Assembly	x		GOG Support	
	Organize and Conduct 4 BOD Meetings				FICA Institution conforms with Rules and Procedures
	Develop Draft Resolutions for GA				GA is more efficiently conducted
	Organize and Conduct GA Meeting -1998				Reinforced participation of members in democratic process.
	BOD Training	x	STTA		

40

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
	One Training in Conducting Meetings				FICA BOD conforms with Rules and Procedures
	Annual Orientation for New Members, including development of BOD Handbook				FICA BOD conforms with Rules and Procedures; Improved Understanding of Roles and Responsibilities
	One Training in Understanding Budgets and Financial Statements				FICA BOD conforms with Rules and Procedures; Improved Accountability
	Audits and Evaluations	x		Audit Firm	
	Cooperate with Concurrent Audit, if Conducted				Compliance with procedures ensured.
	Customer Survey Design Developed for Following Year				
Promote Enabling Environment for Agribusiness through Policy Dialogue	Develop at Least Two Briefs on Policy Topics	x	all FTF*	GOG/USAID Support; Partners	
	Discuss Policy Issues with Government of Guinea	x		GOG/USAID Support; Partners	GOG considering steps on at least 1 major policy issue.

AMIP Program for October 1997-September 1998

Objectives	Major Task Group & Tasks	Human Resources Required			Results
		FICA Staff	ST Cons/ FTF	Other	
<p><i>* Indicates outside funding required for these inputs. Specifically, 12 FTF Volunteers (about \$125,000 needing USAID financing with all in-country costs paid by FICA)</i></p>					

42

ANNEX I -- Reports

Quarterly Project Progress Report (October - December 1993)	January-94
Semi-Annual Performance Report (October 1993 - March 1994)	April-94
Quarterly Project Progress Report (April - June 1994)	August-94
Annual Performance Report (October 1993 - September 1994)	October-94
Quarterly Project Progress Report (October - December 1994)	March-95
Semi-Annual Performance Report (October 1994 - March 1995)	April-95
Quarterly Project Progress Report (April - June 1995)	July-95
Annual Performance Report (October 1994 - September 1995)	October-95
Quarterly Project Progress Report (October - December 1995)	February-96
Semi-Annual Performance Report (October 1995 - March 1996)	June-96
Quarterly Project Progress Report (April - June 1996)	August-96
Annual Performance Report (October 1995 - September 1996)	October-96
Quarterly Project Progress Report (October - December 1996)	February-97
Semi-Annual Performance Report (October 1996 - March 1997)	May-97
Quarterly Project Progress Report (April - June 1997)	July-97
Final Report	September-97
Phase I Workplan (final draft)	June-94
Phase I Workplan	September-94
Phase II Workplan	June-95
Phase II Workplan (update)	June-96
Phase II Workplan (update)	November-96
Market Study for Mangoes (SODETEG)	May-94
AMF Operations Manual (draft)	June-94
Mangoes: Norms and Export Requirements (Dayachari and Hussain)	July-94
Project Impact Assessment System (Farcy)	August-94
Financial Management Review Checklist for AMF	May-95
AMF Endowment Fund Analysis (MacDade)	June-95
Report on the CEDEAO Fair in Dakar	June-95
Employee Evaluation System (draft)	July-95
Draft Training Plan for AMF Members	September-95
AMLGF Text of Procedures	December-95
Master Plan for Capacity Building through Training and Information	February-96
Coffee in Guinea (Harper)	April-96
Text of Procedures (AMLGF)	April-96
AMF Policies and Procedures	June-96
Credit Access Policies and Procedures (French)	July-96
Surveys and Seminars on the Marketing of Horticultural Products in the Maritime and Middle Regions of Guinea (Schroeder)	January-97
Surveys and Seminars on the Marketing of Horticultural Products in Upper Guinea (Schroe)	April-97
Trip Report on Bananas in Guinea (Stephens)	June-97
Trip Report on Mango and Avocado Quality in Guinea	July-97
Surveys and Seminars on the Marketing of Horticultural Products in the Forest Region of Guinea (Schroeder)	July-97
Coffee and Cocoa Marketing (Harper)	September-97
AMF Organizational Development (Bentzinger)	September-97
Guidelines for Agro-Industrial Project Appraisal (AMLGF)	undated
A Lender's Guide to the AMLGF	undated
Guarantee Evaluation Process	undated
Claims and Recovery Manual	undated
AMLGF Documentation Flow	undated
AMLGF Documentation Control	undated
A Borrower's Guide to the AMLGF	undated
Brochure for AMLGF End-Users	undated
AMLGF Internal Procedures	undated
A FICA Direct Credit Access Program Manual	undated
A Manual for Project Elaboration	undated