



SUPPORT TO HAITI'S MICROFINANCE, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES SECTOR (HAITI MSME)

MICROFINANZA-BASED TECHNICAL ASSISTANCE: ASSESSMENT REPORT

April 2007

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by John Jepsen and Ose Pierre of Development Alternatives, Inc.

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION.....	1
TECHNICAL ASSISTANCE DEVELOPMENT PROCESS	1
SET AND DISTRIBUTE INSTITUTIONAL PARTNER CRITERIA	1
SELECT INSTITUTIONAL PARTNERS	2
FORMULATE INDIVIDUAL PARTNER TA PLANS	2
IMPLEMENT TA PLANS	3
Management Information Systems (MIS)	3
Governance and Human Resources.	3
ANNEX A: ANIMH MEMBER TA PROCESS AND CRITERIA LETTER	4
ANNEX B: INSTITUTIONAL CRITERIA ANALYSIS.....	8
ANNEX C: INSTITUTIONAL MICROFINANZA ANALYSIS	9
ANNEX D: SYNTHESIS OF TECHNICAL ASSISTANCE NEEDS	25
ANNEX E: TA THEMES AND NEXT STEPS.....	26

INTRODUCTION

Under Haiti MSME's **Objective 1 *Build Capacity for strong institutions and managers***, support will be given to ANIMH, *caisses*, and MFIs to affect further improvements to meet strategic and operational objectives. This report is to describe technical assistance activities advancing *Objective 1 Activity 1.3: Strengthen MFIs in key organizational development areas*. Building on USAID's investment in MFI strengthening in Haiti and to reinforce skills presented in training sessions, Haiti MSME will deliver direct technical assistance and coaching to select MFIs—those willing and able to meet agreed upon project performance targets. Haiti MSME will concentrate resources in key technical assistance areas to address weaknesses uncovered through the institutional diagnostics conducted by Microfinanza under the USAID/Haiti's previous FINNET contract.

As approved under Action Memo #4: Institutional TA Criteria, and Action Memo #12: MFI Microfinanza CCN STTA, Haiti MSME has completed institutional meetings to discuss the Microfinanza reports. From this work, Haiti MSME categorized technical assistance demands in two broad categories that were common in the individual Microfinanza reports and still require technical assistance:

1. Management Information Systems (MIS)
2. Governance and human resources

This report documents the process, findings, and outcomes of Activity 1.3's institution-level technical assistance and training to implement findings/ recommendations in Microfinanza institutional assessments.

TECHNICAL ASSISTANCE DEVELOPMENT PROCESS

Haiti MSME followed the following process for the TA planning and implementation

1. Set and distribute institutional partner criteria
2. Select institutional partners
3. Formulate individual partner TA plans
4. Implement TA plans

SET AND DISTRIBUTE INSTITUTIONAL PARTNER CRITERIA

Project beneficiaries are selected on the basis of their own institutional capacity, their ability to bring positive change for targeted populations, and the quality and impact of the proposed activities. In order to ensure the TA partners met objectives that were important to the overall implementation of the Haiti MSME project, the following criteria were created to guide selection of institutional partners:

Institutional Transparency

- Acceptance of Microfinanza Institutional Diagnostic

- Agreement to implement suggested Diagnostic institutional improvements (Haiti MSME will concentrate resources in key technical assistance areas to address weaknesses uncovered through the institutional diagnostics conducted by Microfinanza under the USAID-funded DAI/FINNET contract.)
- In good standing with Association Nationale des Institutions de Microfinance d’Haïti (ANIMH)

Institutional Growth

- Three year growth trends – percent increase in portfolio size and number of clients
- Outreach or geographical coverage – a portion of MFI portfolio outside of Port au Prince or secondary cities or the strategic intention to serve new geographies

Institutional Buy-in

- Microfinance institutional TA plans agreed upon and approved by Board of Directors and Executive Director

Haiti MSME sent a formal letter to ANIMH and all its members describing the TA process and the criteria. The letter is attached as Annex A.

SELECT INSTITUTIONAL PARTNERS

Annex B provides the data received from all interested ANIMH-member technical assistance partners. While all of the respondents indicated they were in good standing with ANIMH, upon verification ANIMH indicated that several had not paid their yearly dues. These institutions were informed of their non-payment and that further discussions surrounding Haiti MSME technical assistance would be delayed until payment had been confirmed.¹ A positive result of such a criteria resulted in all but one of the non-payers submitting their dues. Thus, Haiti MSME continued TA discussion with all interested recipients except one. Upon payment of ANIMH dues, Haiti MSME will recommence the TA dialogue with this institution.

FORMULATE INDIVIDUAL PARTNER TA PLANS

Upon verification and analysis of the information provided by the interested institutions, individual institutional meeting were held to discuss the individual Microfinanza reports. Annex C provides the analysis of the institutional meetings.

From the individual meetings, a synthesis of the meetings was completed and is provided in Annex D. The synthesis was intended to find cross-cutting themes among the institutional needs in order to leverage Haiti MSME resources. Further, the synthesis allowed for Haiti MSME to identify technical assistance areas that support other project Objectives and Activities. From the synthesis, the following TA categories were identified:

¹ Please note that the criteria are only used for the Microfinanza report-led technical assistance. It is not applicable to other Haiti MSME activities.

1. Management Information Systems (MIS)
2. Governance and human resources

IMPLEMENT TA PLANS

Upon determination of the TA themes, Haiti MSME sent a letter to each institution defining the process of implementation for TA plans. The letter is provided in Annex E. In general, Haiti MSME has defined the following implementation plan for each TA area; individual workplans will be finalized with each institution.

Management Information Systems (MIS)

In general, the Microfinanza reports identified that each institution has weaknesses in its MIS. However, the weaknesses and TA needs are different for each institution and require individual solutions. Therefore, in order to best identify the needs adapted to the specific institution, Haiti MSME will perform an evaluation of each institution's MIS. The evaluation will uncover the strengths and weaknesses and will produce an objective institutional analysis that the MFI can use to orient its own resources, utilize to discuss TA needs with ANIMH and donors, and that Haiti MSME can use to define the most appropriate MIS TA for the institution. The reports will be finalized and presented to the institutions in a clear and user-friendly format. Once the reports are completed, Haiti MSME will define specific MIS TA with each institution. MIS TA will focus on immediate needs and areas to improve institutional and sector-wide reporting.

Governance and Human Resources.

In general, the Microfinanza reports identified that much more governance discipline is required within Haitian MFIs. Without a sound governance structure, the MFIs struggle with weak strategic direction and planning, inability to identify and manage institutional risks, and no strong voice to engage with the sector (which will become even more pronounced with the advent of potential microfinance regulation). Unfortunately, the field of corporate governance is weak amongst most Haitian businesses and little capacity exists in country to encourage best practices. Therefore, the project will provide targeted TA to the institutional partners. This assistance will be rolled-out in the following sequence :

1. Certification of two trainers in the CGAP/CAPAF MFI Governance Training of Trainers in Mali (May 2007)
2. Replication of the course in Haiti with the support of CAPAF (Summer 2007)
3. Coaching of MFI partners in the approach presented during the training

Technical assistance in corporate governance has the added benefit of promoting activities under Objective 2 Improve the Enabling Environment by Supporting Necessary Policy, Legal, and Regulatory Changes, specifically under Activity 2.3 Promote MFI readiness for regulatory change and transformation.

ANNEX A: ANIMH MEMBER TA PROCESS AND CRITERIA LETTER

To achieve results under the USAID-funded DAI/Haiti MSME project, several types of training, coaching, and technical assistance will be offered to the Haitian microfinance sector. Haiti MSME will implement as much of its work as possible on an industry-wide basis. However, the project also envisions microfinance institution-level TA and training. Support to the microfinance sector includes:

Industry-wide ateliers, workshops, and technical assistance intended to impart best practices, general market considerations, and issues related to transformation (in coordination with ANIMH)

Support to the ANIMH training center, including institution-level coaching follow-up where applicable

Training, TA, and grant support through a Performance Innovation Fund focused on new product development and service delivery

Individual institution-level technical assistance and training to implement findings/recommendations in the Microfinanza institutional assessments

This letter is to inform you of the process and guidelines Haiti MSME will utilize to determine its institutional partners and the types of assistance provided under point D: Individual institution-level technical assistance and training to implement findings/recommendations in Microfinanza institutional assessments.

Haiti MSME will use the following process:

Set and distribute institutional partner criteria

Select institutional partners

Formulate individual partner TA plans

Implement TA plans

1. Set and distribute institutional partner criteria:

Haiti MSME has defined the following criteria to guide selection of institutional partners:

Institutional Transparency

Acceptance of Microfinanza Institutional Diagnostic

Agreement to implement suggested Diagnostic institutional improvements (Haiti MSME will concentrate resources in key technical assistance areas to address weaknesses uncovered through the institutional diagnostics conducted by Microfinanza under the USAID-funded DAI/FINNET contract.)

In good standing with Association Nationale des Institutions de Microfinance d’Haïti (ANIMH)

Institutional Growth

Three year growth trends – percent increase in portfolio size and number of clients, and improvement/stability in portfolio quality

Outreach or geographical coverage and commitment to new populations and products – a portion of MFI portfolio outside of Port au Prince or secondary cities or the strategic intention to serve new geographies or add new products

Institutional Buy-in

Microfinance institutional TA plans agreed upon and approved by Board of Directors and Executive Director

Select Institutional Partners

If you are interested in becoming an institutional partner of the HaitiMSME project to implement some of the suggested recommendations in the Microfinanza institutional assessments, please complete and provide the requested information in Annex 1-Institutional Information Check-List. The deadline for submission of Annex 1 is January 15th, 2007. Institutional partners will be selected based on the information provided and its correspondence to the criteria. Institutions that do not submit applications by January 15th, 2007, submit incomplete applications, or who do not meet the minimum criteria will not be considered. Partners will be selected by January 22nd, 2007.

Formulate individual partner TA plans

During the period January 23rd, 2007 – February 5th, 2007, individual institutional partner meetings will be held and specific workplans will be created. All TA will be based on the individual Microfinanza reports; however, the following TA categories will be given preference, as will cross-cutting themes applicable to all partners:

Ressources humaines et gestion du personnel
Processus et Gestion de Risque de Crédit
Gestion Administrative et Comptable
Gestion Financière
Contrôle interne et administration du risque
SIG et TI

Implement TA Plans

Once TA workplans are created, HaitiMSME will define the timing, calendar of events, and potential resources available (preference will be given to local consultants, firms, and service providers). Workplans will only be implemented upon signature from the Executive Director of the institution and the President of its Board of Directors.

Timeline:

As described above, Haiti MSME will use the following timeline. Please note that modifications to the timeline will be communicated to all applicable institutions:

December 20th, 2006: Technical Assistance criteria and application disseminated
January 15th, 2007: Signed TA applications due to Haiti MSME Offices

Portfolio at risk as of December 31, 20XX:

2004

2005

2006

Do you have outreach or geographical coverage outside of Haiti's city centers (i.e. a portion of MFI portfolio outside of Port au Prince, Cap-haitien, and Gonaives)?

Yes _____ No _____

If yes, please provide supporting documentation.

If no, do you have the strategic intention to serve new geographies?

Yes _____ No _____

Please add any additional information that may be necessary during consideration of your application:

Institutional Buy-in

In signing this document you verify that all the information provided is accurate. In addition, if selected as an institutional partner, you agree to have your workplan approved and signed by your institution's Executive Director and Board of Directors.

Name – Executive Director

Signature – Executive Director

Date

Name – President, Board of Directors

Signature – Board of Directors

Date

ANNEX B: INSTITUTIONAL CRITERIA ANALYSIS

IMF	Acceptez Microfina- nza	Paiement ANIMH	Augmentation de la taille du portefeuille en %			Augmentation du nombre de clients en %			Portefeuille à risque au 31 Décembre			Signature du CA	Couverture Géographique (Actuelle)	Couverture Géographique (Planifiée)
			2003	2004	2005	2003	2004	2005	2004	2005	2006			
ACLAM	Oui	Oui*	23%	24.60%	9.69%	4.15%	5.25%	2.35%	20%	21%	17%	-	Sud(Cayes) / Nord-Ouest(Port-de-Paix) /	-
ACME	Oui	Oui	123%	20%	36%	32%	14%	32%	12%	7%	-	Oui	ogane / Croix-Des-Bouque	Aquin / Petit-Goave / Fonds-Des-Nègres
BUH	oui	Oui	86%	47%	75%	67%	40%	74%	-	-	-	-	-	-
COD / EMH	Oui	Oui*	-22%	-18%	7.40%	-10.13%	-2.12%	-17%	13.81%	11.62%	14.41%	Oui	rd, Ouest, Grande Anse, S	-
FHAF	Oui	Oui	-1%	43%	17%	-9%	96%	-3%	3.57%	3.92%	-	Oui	Ouest / Sud-Est / Sud / Nord / Nippes / Artibonite	-
FINCA		Oui*	83%	157%	3%	26%	73%	13%		23.00%	15	Non	Chardonnières, Les Cayes, Aquin, Petit	
FONDESPOIR	Oui	Oui	73%	39%	70%	-	-1.71%	25%	18.38%	12.42%	29%	Oui	aint-Marc / Fonds-Verrette	-
GRAIFSI	Oui	Oui*	0.56%	0.26%	0.43%	1.71%	0.91%	0.94%	0.80	1.31	0.48	Oui	d-Est / Sud / Artibonite / G	Non
GTIH	Oui	Oui	47.90%	16.60%	0.047%	30.50%	-0.13%	-0.19%	30.16%	33.13%	36.43%	Oui	Non	Oui
MCC*	Oui	Oui	-	29%	7%	-	304%	-2.50%	29.11%	24.75%	8.63%	Oui	Non	Oui
SF FONKOZE	Oui	Oui	N/A	N/A	5%	N/A	N/A	-	3.57	8.60%	8.50%	Oui	Présente dans les dix (10) départements	-
WORLD RELIEF	Oui	Oui	78%	242%	6%	50%	70%	13%	25%	12.04%	9.11%(Sept.)	Oui	Jacmel	-

* Despite indicating that payment of ANIMH dues was up to date, ANIMH revealed that these institutions were behind in payment. Once notified of the discrepancy, all but one institution paid their outstanding dues.

ANNEX C: INSTITUTIONAL MICROFINANZA ANALYSIS

IMF	faiblesses relevées dans l'évaluation de Microfinanza	Instance directement concernés par ces faiblesses			Besoins exprimés / Assistance technique sollicitée	Prestataires suggérés pour adresser les besoins/ les faiblesses	Autres remarques
		Direction / CA	Manager	Agent de crédit			
ACME	Propriété et Gouvernance	X			formation sur les rôles du CA et interprétation des Etats financiers/ Changement de statut légal	Consultants locaux a travers le guide du CGAP ----- Dans les 6 prochains mois	Fonds propre trop important pour une association
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	support technologique / équipements		Extension vers des villes secondaires du Sud
	Ressources Humaines et Personnel		X		Problème de communication/ formation et encadrement en Gestion de RH	a l'interne a partir du recrutement d'un responsable des RH et d'un responsable de formation + Turbo System	
	SIG	X	X	X	Nouveau SIG : mise en œuvre/acquisition / formation / test /lancement	évaluation par CGAP de 3 logiciels. Prochaine étapes: MSME ACME	a implémenter le 1er Juillet 2007
	Processus de gestion de risque de credit	X	X	X	analyse de la réalité et adaptation en fonction des résultats obtenus.	a l'interne- évaluation régulière des résultats de l'institution	
	Gestion Administrative et Comptable				formation et encadrement en fonction du SIG sélectionnée.	dépendamment de la firme choisie	
	Gestion Financière	X	X		Logiciel pour gestion de liquidité /formation et encadrement en Gestion financière	Turbo System: Gestion	
	CI et Administration de Risques						

FHAF	Propriété et Gouvernance	X			Formation en managériale, bonne gouvernance, leadership/Visite d'échange	Participer à des ateliers, colloques, conférences internationales sur la microfinance	
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	Etude de marché/Assistance technique pour présenter les produits/Moyens de transport	Appui d'un consultant pour l'étude de marché et pour présenter les produits	Nouveaux produits de FHAF: Crédit scolaire, logement, acquisition de réchaud amélioré/Financement des produits de campagne, produits saisonniers, bouquinistes, professionnels, agro-industries
	Ressources Humaines et Personnel	X	X	X	Création d'une cellule de formation//Formation en service a la clientèle/Gestion de la caisse, Gestion du crédit/Formation des clients en gestion, santé	Appui d'un consultant pour former les formateurs et élaborer des modules de formation	
	SIG		X	X	Evaluation du SIG existant	Assistance d'un consultant d'ici mars 2006	FHAF essaie de monter un SIG sur mesure depuis 4 ans. Jusqu'a présent il n'est pas être opérationnel.
	Processus de gestion de risque de credit		X	X	Un bon SIG		Les faiblesses relevées dans le processus sont liées au SIG
	Gestion Administrative et Comptable	X	X		Mise à jour du manuel de politique comptable et administrative/Assistance d'un auditeur externe	Assistance d'un consultant / Firme proposée pour l'audit externe: CPAH	Tous les manuels de FHAF ont besoin de réviser
	Gestion Financière				Diminuer les couts/Trouver des lignes de crédit	Créer des possibilités pour que les IMF puissent trouver des prêts à travers ANIMH	
	CI et Administration de Risques				Augmenter le personnel de l'audit interne/Formation pour	à l'interne	

					le personnel		
FINCA	Propriété et Gouvernance Intégration de 2 Nouv Membres au CA Création d'un comité de Supervision de 3 à 5 membres	X			Formation sur bonne gouvernance, en introduction à la microfinance, analyse financière, leadership	Consultants locaux	Le Comité de supervision sera mis en place au début de l'année 2008. Les 2 nouveaux membres intégreront le CA au cours de l'année 2007. Ils seront des locaux
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X		Mener une étude de marché dans les régions des Cayes et du Cap-Haïtien pour identifier des zones d'intervention et des produits types à développer. Développer un réseau dans les 10 départements	Consultants	Les études de marché pour les Cayes et Cap-Haïtien se réaliseront au cours des prochains mois. FINCA veut repositionner ses opérations à travers les Cayes.
	Ressources Humaines et Personnel	X	X		Acquisition d'un logiciel de Gestion du personnel: Simple HR et d'un logiciel de payroll		
	SIG	X	X	X	Nouveau SIG : Evaluation des besoins/acquisition / formation / test /lancement	Appui d'un Consultant pour aider à monter le nouveau SIG	Ce nouveau SIG serait opérationnel d'ici fin 2008
	Processus de gestion de risque de credit	X	X	X	Tout est à refaire: Diagnostiquer les opérations de crédit/Recruter un Directeur de crédit/Décentraliser les opérations de crédit/Formation en processus d'octroi de crédit/Manuel des opérations	Appui d'un Consultant pour aider le Directeur le nouveau Directeur des Opérations à repenser le processus	
	Gestion Administrative et Comptable		X		Restructuration du Service Financier	Cette restructuration est en cours à l'interne.	
	Gestion Financière				Aucun besoin n'est exprimé		

	CI et Administration de Risques	X	X	X	Révision et adaptation du manuel de Gestion des Risques/Mise en place d'un protocole ou manuel de vérification et de contrôle de la TI	Appui de Consultants externes	
MCC	Propriété et Gouvernance	X			Formation des membres du Baord	Inviter les membres du Board à participer à des conférences sur la microfinance	
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X		Etude de marché/Extension vers Gonaïves, Cayes(2008) et Cap-Haïtien	Cette étude de marché se réalisera dans le cadre du projet BID/MCC	Nouveaux produits de MCC: Crédit pour artisans, rénovation de maison et crédits professionnels
	Ressources Humaines et Personnel		X	X	Formation selon la nécessité du moment	à l'interne ou avec un consultant externe	
	SIG	X	X	X	Changer le logiciel Loan Performer Recrutement d'un responsable informatique	Appui d'un consultant pour aider MCC à choisir un autre logiciel. Ce consultant serait peut être celui qui travaille pour ACME	
	Processus de gestion de risque de crédit						
	Gestion Administrative et Comptable						
	Gestion Financière	X	X		Préparation du budget mensuel	à l'interne: Direction + Mini - Board	
	CI et Administration de Risques				Recrutement d'un administrateur de risque		

BUH	Propriété et Gouvernance	X			Formation en microfinance pour le Comité de Direction /Participation dans des colloques/conférences/Visites d'échange dans d'autres pays	Le Comité de Direction de la microfinance compte 4 membres. Ce comité existe depuis environ 2 ans	l'idée de faire de Kredi Popile une section autonome avait été soulevée dans le temps
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	Etude de marché pour les nouvelles zones Fonds de Garantie Formation pour le personnel travaillant dans les zones reculées	Appui d'un consultant	BUH est en train d'expérimenter un nouveau produit: crédit à la pêche. Elle compte ouvrir 4 centres dans les zones de Carrefour Feuille, Claircine, Tabarre et 2 centres dans la Grande-Anse, spécifiquement à Dame Marie et Domont au cours de cette année
	Ressources Humaines et Personnel						
	SIG	X	X	X			KEMENOS est en train d'installer un nouveau SIG pour la BUH T24 et E-Merge. Ce système sera opérationnel dans 2 mois. Grace à ce nouveau système toutes les faiblesses de la BUH en ce qui concerne le Processus de gestion de risque de crédit, Gestion administrative et comptable, Gestion financière, CI et Administration de risque seront adressées

	Processus de gestion de risque de crédit						Lié au SIG
	Gestion Administrative et Comptable						Lié au SIG
	Gestion Financière						Lié au SIG
	CI et Administration de Risques						Lié au SIG
ACLAM	Propriété et Gouvernance	X			Formation en Gestion de Portefeuille, Analyse Financière, Préparation de Flux de trésorerie et Suivi budgétaire, Leadership en faveur des membres du Comité de Pilotage	Consultants locaux: Luckner DUVAL (OCPAH), Tel: 557-6684. Monique GUILLAUME (PAGS). Tel: 513-8361/ 246-3772. François CHAVENET(SOGECE)	Du point de vue de statut légal, ACLAM est presque finie de se transformer en ONG locale. Elle a un board local de 5 membres et elle compte créer un Comité de Pilotage avec la participation de chaque région avant juin 2007
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	Développer un nouveau produit: Crédit à la production de brique de charbon. Formation en production de brique de charbon pour les nouveaux clients. Etendre le programme de crédit dans ses zones d'intervention	A l'interne	ACLAM est train de finaliser son plan stratégique 2007-2011
	Ressources Humaines et Personnel	X	X	X	Etude de marche sur les salaires offerts dans le secteur pour établir une nouvelle grille salariale	A l'interne ou avec l'appui d'un consultant local	

	SIG		X	X	Equipements informatiques. Un système de back-up automatique	Pierre Marc Gerald pour le système de back-up automatique	ACLAM utilise actuellement les logiciels LOAN PERFORMER et QUICKBOOKS
	Processus de gestion de risque de credit		X	X	Informatisation des agences. Equipements pour informatiser l'agence du Sud avant juin 2007. Fonds de garantie.	AGIR: Coutilien Piquion pour informatiser les agences. L'une des firmes mentionnées plus haut sera sélectionnées pour l'audit	
	Gestion Administrative et Comptable		X	X	Financement pour l'audit. Formation en LOAN PERFORMER	Appui financier de HAITIMSME L'une des firmes mentionnées plus haut sera sélectionnée pour l'audit	
	Gestion Financière				Formation en Suivi Budgétaire	Consultant local	
	CI et Administration de Risques				Recrutement d'une firme de comptabilité qui jouera le rôle d'auditeur externe et de contrôleur interne. Financement du manuel de politique et de contrôle interne	Appui financier de HAITIMSME L'une des firmes mentionnées plus haut sera sélectionnée pour l'audit	
GRAIFSI	Propriété et Gouvernance	X					GRAIFSI a maintenant un CA qui sera complete a 7 membres.

Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	<p>Développer un nouveau produit pour aider les clients à face aux aléas de la vie et de l'environnement (décès, maladie, incendies, catastrophes naturelles).</p> <p>Fonds de Garantie pour ce produit. Définir de ce nouveau produit.</p> <p>Formation sur Droit et Devoir pour les clients.</p>	Appui de consultants	GRAIFSI n'a pas de plan stratégique, mais un projet écrit qui s'étend sur deux ans et qui mérite de réviser.
Ressources Humaines et Personnel		X	X	Formation au besoin	à l'interne ou avec un consultant externe	
SIG	X	X	X	<p>Formation en Loan Performer.</p> <p>Internet.</p> <p>Mise en réseau les agences des Cayes et de Port-au-Prince.</p> <p>Equipements informatiques pour les agences.</p>	Pierre Marc Gérald ou Turbo Système.	Selon la Directrice de cette institution, ces besoins sont urgents.
Processus de gestion de risque de crédit		X	X	<p>Un système de caisses informatisées. Elaboration d'un manuel de crédit.</p> <p>Formation en principe de crédit pour les agents</p>	COMPHAITI pour le système de caisses informatisées et TAG (245-8917) pour le manuel de crédit.	Selon la Directrice de cette institution, ces besoins sont urgents.
Gestion Administrative et Comptable		X	X	<p>Restructuration du Système Administrative et Comptable.</p> <p>Elaboration d'un Manuel de politiques comptables et Administratives.</p>	GRAM pour la restructuration du système administratif et Comptable. TAG (245-8917) pour le manuel	GRAIFSI utilise PEECHTREE comme logiciel de comptabilité et Loan Performer comme logiciel de gestion de portefeuille. Ces 2 logiciels ont été installés par AGIR. Depuis bien des temps GRAIFSI confronte beaucoup de difficultés avec ces logiciels.

	Gestion Financière	X	X		Elaboration d'un manuel de Gestion Financière.	TAG. Tél: 245-8917	Les autres problèmes auxquels confrontent GRAIFSI en ce qui concerne la Gestion Financière sont liés au SIG.
	CI et Administration de Risques						Selon la Directrice de GRAIFSI, ce domaine n'est pas nécessaire vu la taille de son institutions.
GTIH	Propriété et Gouvernance	X			Intégration des gens qui connaissent bien le secteur microfinancier dans le Comité Exécutif (Economistes, Comptables ou Gestionnaires). Révision des statuts	A l'interne	le CA n'est pas spécifique au département de la microfinance
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	Faire un diagnostic institutionnel. Mise à jour d'un nouveau plan stratégique 2007-2012. Etude de marché. Espaces et équipements	Appui d'un consultant pour le diagnostic institutionnel, l'étude de marché et la préparation du plan stratégique	GTIH compte étendre ses activités de microfinance à Carrefour, Croix-des-Bouquets, Cap-Haitien et Anse-Rouge. Dans cette dernière zone, elle voudrait développer un nouveau produit : le crédit é la production d'épices, plus spécifiquement, échalotte.
	Ressources Humaines et Personnel		X	X	Mise à jour du manuel des Ressources Humaines. Formation pour le personnel.	ANIMH	
	SIG	X	X	X	Une nouvelle version de LPF. Faire la consolidation des données au niveau des agences. Intégrer ACCPAC et LPT. Formation	Appui d'un consultant	

	Processus de gestion de risque de crédit		X	X	<p>Mise à jour du manuel de crédit.</p> <p>Formation de la clientèle et du personnel directement impliqué dans le crédit (superviseurs, agents de crédit, agents de recouvrement).</p> <p>Fonds de garantie</p>	<p>A l'interne ou avec l'appui de ANIMH ou de AGIR pour la mise à jour du manuel et la formation du personnel directement impliqué dans le crédit.</p> <p>En ce qui concerne la formation à la clientèle, plus spécifiquement pour les artisans, un projet de US 100,000.00 a été soumis au bailleurs Inter monde. Cette formation sera assurée par la firme INEADI.</p>	<p>GTIH vient de recruter un superviseur de crédit qui entrera en fonction d'ici mars 2007. De plus, elle compte recruter 7 nouveaux officiers de crédit au cours de cette année.</p>
	Gestion Administrative et Comptable				<p>Mise à jour du manuel de procédures comptable.</p>	<p>Appui d'un consultant</p>	
	Gestion Financière						
	CI et Administration de Risques	X	X	X	<p>Recrutement d'un Contrôleur Interne avant la fin de l'année 2007.</p> <p>Elaboration d'un manuel de Politiques et Procédures de Contrôle Interne</p>	<p>A l'interne pour le recrutement du contrôleur interne.</p> <p>Appui d'un consultant pour l'élaboration du manuel</p>	
FONDESP OIR	Propriété et Gouvernance	X			<p>Un nouveau Directeur Exécutif</p>	<p>A l'interne</p>	

Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	<p>Ouvrir des succursales avant 2010 dans les régions suivantes: Mirebalais, Cayes, Jacmel, Port-de-Paix et Jérémie.</p> <p>Développer les produits suivants: Prêts hypothécaires, Prêts Inverter, Prêts scolaires pour les parents.</p> <p>Equipements électriques: Génératrices, Panneaux Solaires.</p> <p>Equipements informatiques</p>		FONDESPOIR a un plan stratégique pour la période 2005-2010
Ressources Humaines et Personnel		X	X	<p>Pour les coordinations de crédit: Formation en LPF et en Leadership.</p> <p>Pour la comptabilité: Formation en Principes de crédit.</p> <p>Pour les officiers de crédit: Formation en Gestion de Portefeuilles et en Calcul d'indicateurs de performance d'un portefeuille.</p>	<p>Pour la formation en LPF le prestataire suggéré est: Coutilien Piquion.</p> <p>Appui d'un Consultant pour les autres formations</p>	
SIG	X	X	X	<p>Evaluation du SIG existant.</p> <p>Formation en LPF et en Pechtree. Internet.</p> <p>Mettre les agences en réseau.</p> <p>Equipements informatiques</p>	Appui de Consultants	Les logiciels Loan Performer et Pechtree ne fonctionnent pas bien à Fondespoir. L'équipe rencontrée révèle que FONDESPOIR a un besoin urgent en formation en ces logiciels. Le prestataire suggéré est Coutilien Piquion.

Processus de gestion de risque de crédit		X	X	<p>Informatisation des agences.</p> <p>Formation en logiciels de base pour les agents de crédit.</p> <p>Formation en montage de dossiers pour les nouveaux agents.</p> <p>Un bon SIG</p>	La formation en montage de dossiers pour les nouveaux agents se fera à l'interne. Pour les autres besoins FONDESPOIR a besoin l'aide d'un Consultant.	
Gestion Administrative et Comptable				Formation en LPF et en Pechtree.	AGIR: Coutilien Piquion	Tous les problèmes confrontés par FONDESPOIR au niveau de la Gestion Administrative et Comptable sont liés au SIG et plus spécifiquement au manque de maîtrise des logiciels: LPF et Pechtree.
Gestion Financière		X	X	<p>Liquidité.</p> <p>Elaboration d'un manuel de Gestion Financière</p>		En vue d'adresser cette faiblesse, FONDESPOIR a déjà contacté plusieurs bailleurs comme BCA, SIDI et FAES. Les 2 premiers n'ont pas répondu à la demande. Mais FAES lui a octroyé un prêt pour ouvrir un programme de crédit à Fonds Verettes
CI et Administration de Risques	X	X	X	<p>Financement pour auditer les états financiers pour les années 2004, 2005 et 2006.</p> <p>Formation en technique pour réaliser un audit interne.</p> <p>Elaboration d'un manuel de Politiques et Procédures de Contrôle Interne</p>	Appui d'un consultant pour l'élaboration du manuel et réaliser la formation	Le dernier audit de FONDESPOIR a été réalisé en 2003 par la firme SOGEC. Les audits pour les années 2004, 2005 et 2006 seront réalisés par une autre firme. Ils devraient être réalisés au cours de la période juin-juillet.

FONKOZE /SF	Propriété et Gouvernance				pas de probleme a ce niveau		
	Planification Stratégique et opérationnelle	X	X	X	Ouvrir 30 agences à travers le pays d'ici 2011. Développer de nouveaux produits de crédit pour l'agriculture et l'artisanat. Transférer le projet "business development" de la Fondation à SFF.	A l'interne à partir des partenariats avec d'autres ONG	FONKOZE est en train travailler sur un plan opérationnel de 5 ans (2007-2011)
	Ressources Humaines et Personnel		X	X	Formation du personnel. Structurer le département des RH. Financement pour payer un consultant	Le personnel sera formé à travers les formations de ANIMH Appui d'un Consultant international pour structurer le département des RH.	FONKOZE a 4 employés au département des RH.
	SIG	X	X	X	Formation de formateur sur E-merge Equipements informatiques pour les agences. Formation en dépannage d'équipements informatiques. Trois stagiaires pour appuyer l'équipe technique. Mise à jour du manuel.	Appui de Consultants	FONKOZE utilise E-merge depuis septembre 2006. Actuellement tout le système de FONKOZE avec E-merge.
	Processus de gestion de risque de crédit	X	X	X	Mise à jour du manuel des politiques et procédures de crédit.	Appui d'un consultant externe.	
	Gestion Administrative et Comptable	X	X		Mise à jour du manuel de gestion administrative et comptable.	Appui d'un consultant externe.	
	Gestion Financière	X			Liquidité pour faire du crédit Mise à jour du manuel de Gestion Financière	FONKOZE a une ligne de crédit avec la UNIBANK. De plus ses responsables sont en train d'entreprendre des démarches pour trouver	Les problèmes de liquidité de FONKOZE sont dus au manque de contrôle des dépenses et à la mise en place du nouveau SIG.

						des fonds.	
	CI et Administration de Risques	X	X	X	Recrutement d'un contrôleur Interne Mise à jour du manuel de Politiques et Procédures de Contrôle Interne	Appui d'un consultant	
World Relief/ FEFMA	Propriété et Gouvernance	X			Nécessité d'avoir un CA national	N/A	Difficile a cause des contraintes liées a la structure de WR international
	planification stratégique et opérationnelle	X	X		rédaction d'un plan opérationnel a partir du plan stratégique (2005-2009)		
	ressources humaines et gestion du personnel		X		formation d'orientation pour les nouveaux officiers de credit	un psychologue sur le comportements des clients / développer la capacité d'analyse des agents de credit	
	SIG		X		Interconnexion des branches (Jacmel et PauP) Augmenter la capacité de produire les Indicateurs de Performance		
	Processus de gestion de risque de credit	X	X	X	formation en gestion de credit pour les agents de credit, les managers		

	Gestion Administrative et Comptable	X	X		révision des manuels et formation pour le personnel sur la gestion financière		
	Gestion Financière	X	X		Audit a réaliser au cours de cette année.		depuis son existence(3ans), FEMA n'a jamais été auditée
	CI et Administration de Risques	X	X	X			
COD/EMH	Propriété et Gouvernance	X			la direction estime qu'il lui faut du temps avant de commencer a poser les bases des problèmes de l'institution	A l'interne	Il n'y a pas un CA spécifique pour le secteur de la microfinance
	Planification Stratégique et opérationnelle	X			Il n'y a pas de planification stratégique pour le moment	dans un a deux mois, l'institution compte se pencher sur la question	
	Ressources Humaines et Personnel				le nouveau directeur apprend a connaitre la structure de la section microfinance de l'institution	N/A	bien qu'il était directeur de la branche de LaGonave avant de laisser le pays pour des études.
	SIG	X			évaluation de la structure de credit et du portefeuille en cours	structure interne	revitalisation de la structure de " Bank Mitan" qui sera la structure de financement des BC
	Processus de gestion de risque de crédit				aucun besoin exprime pour ce point	N/A	plan de développer de produits qui répondent aux besoins des filière de production afin d'éviter les prêts non adaptes.

	Gestion Administrative et Comptable				aucun besoin exprime pour ce point	N/A	
	Gestion Financière				aucun besoin exprime pour ce point	N/A	
	CI et Administration de Risques	X	X	X	aucun besoin exprime pour ce point	N/A	

ANNEX D: SYNTHESIS OF TECHNICAL ASSISTANCE NEEDS

Domaines retenus	Personnes concernées dans l'institution	Institutions	Prestataires suggérés	Délai de mise en œuvre
Formation pour le CA: Bonne gouvernance, la microfinance,... - Visite d'échange	membres du CA, directeur, comite de direction	ACME, FHAF, FINCA, MCC, BUH,	cours du CGAP a travers des PSL	Aout 2007
Support technologique / équipements informatiques	Directeur IT, responsables d'agences	ACME, FONKOZE, ACLAM, FONDESPOIR, FHAF,		
Formation en LPF	Directeur IT,	FONDESPOIR, FEMA, GTIH, ACLAM	Autres prestataires, Piquion,	
Changement du logiciel LPF		GRAIFSI, MCC,	Turbo-System, Consultant CGAP,	
Implémentation du logiciel qui sera choisi apres l'évaluation et les tests	Manager IT	ACME - FINCA - FHAF	consultants locaux ou internationaux	1 er Juillet 07 pour ACME FINCA fin 2008 - pas de precision pour FHAF
Etude de marché pour DNP		FINCA, MCC, ACLAM, FHAF	N/A	
Rédaction de Manuels de procédures et politiques de crédit, gestion administrative et comptable, gestion financiere	Contrôleur interne, manager de credit,	FONKOZE, FINCA, MCC, BUH, GRAIFSI	consultants internationaux ou locaux	
Audit des etats financiers	Membres du CA, directeur, comite de direction	FONKOZE, FONDESPOIR, FHAF, GRAIFSI, WR/FEMA	consultants locaux	le plus tôt que possible
Assistance technique pour structurer le departement des RH	Directeur SFF, Manager RH	FONKOZE	consultant international	
Assistance pour changement de statut légal	CA, Direction	ACME	N/A	le plus tôt que possible, avec ou sans la décision de la BC

ANNEX E: TA THEMES AND NEXT STEPS

Re : Assistance Technique en vue d'adresser les conclusions et recommandations de l'évaluation conduite par Microfinanza

Monsieur le directeur,

Le projet Haiti MSME, un programme de l'USAID financé par le gouvernement des Etats-Unis, en collaboration avec l'Association Nationale des Institutions de Microfinance d'Haïti vous présente ses compliments et à l'avantage de vous informer de la suite du processus des activités d'assistance technique lié aux rapports de Microfinanza.

Dans le souci de répondre véritablement aux besoins des institutions, le projet a pris le soin de suivre, jusqu'à date, les étapes suivantes :

- Inviter les institutions intéressées à soumettre une demande d'assistance technique en vue d'adresser les conclusions et recommandations de l'évaluation conduite par Microfinanza.
- Rencontrer douze (12) institutions qui ont soumis le formulaire d'application.
- Analyser la demande d'assistance technique de manière globale et individuelle.

Après ces étapes il revient maintenant au projet et aux institutions d'établir conjointement un plan de travail qui fera appel le plus possible à une mise en œuvre de ce plan avec l'aide des prestataires locaux.

Le projet a catégorisé les demandes d'assistance technique en deux (2) grands domaines qui étaient communs dans tous les rapports de Microfinanza et qui constituent en grande partie la base des problèmes actuels des institutions :

3. Système d'Information et Gestion (SIG)
4. Gouvernance et Ressources Humaines

Système d'Information et Gestion (SIG)

Le constat général fait par le projet prouve que presque toutes les IMF confrontent des problèmes au niveau de leur SIG. Les besoins, par contre, sont différents d'une institution à une autre et constitue un blocage pour une intervention conjointe. Aussi dans le but de bien orienter l'assistance technique, afin qu'elle soit adaptée spécifiquement à chaque institution, le projet propose de réaliser **une évaluation du SIG** de chaque IMF concernée par cette demande d'assistance. L'évaluation permettra de voir les forces et les faiblesses institutionnelles et produira une analyse plus profonde sur la façon de mobiliser les ressources institutionnelles limitées et de déterminer le type d'assistance que le projet Haiti MSME offre aux IMF. Elle fournira également à votre institution une analyse objective qui peut être présentée aux fournisseurs d'assistance technique et aux donateurs pendant des discussions sur la question d'assistance technique et lors des prochaines étapes. L'analyse sera conduite par une équipe professionnelle composée de techniciens expérimentés et compétents qui ont déjà travaillé dans le secteur de la microfinance. L'équipe va vous contacter bientôt pour le planifier et confirmer les rencontres.

Gouvernance et Ressources Humaines

Cette assistance se déroulera dans l'ordre suivant :

4. le support de deux formateurs dans une formation de formateurs sur la Gouvernance qu'offre CGAP à travers CAPAF au Mali (mois de mai)
5. la duplication de ce cours et la formation de formateurs en Haiti avec l'appui du CAPAF (l'été 2007)
6. l'encadrement rapproché auprès des IMF partenaires du projet Haiti MSME

Haiti MSME est excité d'avancer avec le processus d'assistance technique relative à l'évaluation de Microfinanza concernant votre institution. Le projet attend avec intérêt de travailler au futur avec vous afin d'implémenter certains points du rapport. Le projet sollicite votre collaboration et votre support pour la réussite du processus d'assistance technique en attendant d'agir bientôt sur les autres domaines et la finalisation des plans de travail institutionnel pour l'implémentation des recommandations de Microfinanza.