

PN-AAV-043

45284

**LA GESTION  
FINANCIERE DU  
BUREAU DE  
CREDIT  
AGRICOLE  
DANS  
L'OPTIQUE DE  
L'AUTO-  
SUFFISANCE**

Jean-Jacques Deschamps

Novembre 1983

**DAI**

Development Alternatives, Inc. 624 Ninth Street, N.W. Washington, D.C. 20001

## INTRODUCTION

Ce document s'efforce d'analyser l'expérience récente du Bureau de Crédit Agricole (BCA) en vue de l'établissement d'un programme de crédit agricole financièrement viable. Il est destiné à la fois à usage interne (direction, cadres administratifs, directions régionales et agents de crédit du BCA) et à usage externe (membres du Conseil d'Administration, hauts fonctionnaires concernés, éventuellement responsables d'institutions de crédit agricole étrangères), et vise à informer le lecteur quant aux efforts déployés ces dernières années par le BCA.

Cet effort vers l'auto-suffisance ayant été entrepris dans le cadre d'un projet conjoint entre le BCA et l'Agence Internationale pour le Développement des Etats-Unis (USAID), on décrira dans le premier chapitre les antécédents du projet ainsi que les objectifs principaux de ce dernier sur le plan de l'auto-suffisance. Le chapitre II décrira la situation financière du BCA et les systèmes de contrôle existants au démarrage du projet. Le chapitre III exposera respectivement les systèmes d'analyse et de contrôle mis en place depuis le début du projet. Enfin, le chapitre IV décrira les actions spécifiques entreprises ainsi que les résultats préliminaires de ces actions sur le plan de la viabilité financière.

Ce document est basé essentiellement sur des études réalisées au cours des deux dernières années, et dont les recommandations ont souvent déjà été mises en oeuvre. Ainsi, on trouvera en annexe certaines études sectorielles spécifiques à un domaine particulier, le corps du rapport ne servant qu'à lier ces différentes études dans l'optique de l'auto-suffisance de l'institution.

Notons également que ce domaine est intimement lié à deux autres questions toujours fort débattues ayant trait au crédit rural :

- une institution de crédit rural doit-elle réellement viser à l'auto-suffisance ou doit-elle pouvoir compter sur des subventions publiques?
- est-ce le crédit rural supervisé ou non supervisé qui offre les meilleures perspectives à une institution de ce type?

CHAPITRE IANTECEDENTS DU PROJET BCA/USAIDHistorique

Le BCA fut créé en 1959 en remplacement du Bureau de Crédit Rural Supervisé, BCRS, lequel fonctionnait depuis 1956 au sein du Service de Vulgarisation Agricole du Département de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (DARNDR). Le BCA, qui dépendait toujours à l'époque de ce service, octroyait du crédit supervisé aux gérants d'exploitations familiales, notamment pour l'achat de semences, la construction de porcheries et de poulaillers, le nivellement du terrain à cultiver ou l'aménagement du domicile.

En 1963, le BCA fut réorganisé en institution de crédit semi-autonome avec un statut administratif, financier et légal indépendant. Depuis lors, les orientations de politique générale du BCA sont établies par un Conseil d'Administration de sept membres où sont représentés les Ministères de l'Agriculture (dont le Ministre est le Président), du Plan et du Commerce, et de la Banque Centrale.

A la suite de la suppression en 1962 de l'aide internationale dont le BCRS puis le BCA avaient jusque-là bénéficié, le programme de crédit du BCA évolua du prêt moyen-terme au crédit court-terme à la production, les cultures vivrières remplaçant dans la majorité des cas les cultures de rente en tant que bénéficiaires du crédit. En vue de réduire les coûts de gestion du crédit, le BCA se lança également en 1966 dans le crédit à des groupements de paysans; outre le coût de gestion minimale, ces "Sociétés Agricoles de Crédit" (SAC's) permettaient également au BCA

de bénéficier de la caution solidaire de tous les membres du groupe pour chaque sous-prêt consenti, permettant ainsi la réduction du niveau de prêts impayés.

A l'issue de la reprise du programme d'aide externe en 1974, le BCA se vit confier le volet crédit du nouveau "Projet d'Amélioration des Petites Plantations Cafésières"(PPC). Bénéficiant de l'appui continu et des infusions de capital frais du Gouvernement haïtien ainsi que de l'USAID, le BCA a crû de façon très rapide au cours de ces dernières années, sa clientèle active actuelle étant d'environ 2.000 SAC's représentant aux alentours de 20.000 exploitants.

### Objectifs du Projet

Le 31 juillet 1981 était signé l'accord de Projet BCA/USAID, qui assurait au BCA une assistance technique, matérielle et financière du Gouvernement et de l'USAID répartie sur une période de trois ans.

Ce projet, intitulé "Renforcement des Services de Crédit Rural", comporte quatre volets :

- amélioration des fonctions d'administration et de gestion au BCA
- expansion des services bancaires disponibles dans les zones rurales
- amélioration de la viabilité financière de l'institution
- évaluation des marchés financiers ruraux formels et informels

Le troisième volet, celui de la viabilité financière, constituait sans doute l'objectif principal du projet, dans la mesure où aucun progrès réalisé sur les autres plans ne pouvait se perpétuer si le BCA ne devenait pas en même temps une institution financièrement solide et autonome.

Il se trouva que l'objectif de viabilité financière reçut une attention toute particulière de la part de l'équipe d'assistance technique, arrivée en février-mars 1982<sup>(1)</sup>. Enfin, condition essentielle de réussite, l'objectif de viabilité reçut le plein appui de la nouvelle Direction du BCA.

---

(1) le conseiller technique principal apportait son expérience de gestion du crédit rural en Afrique, alors que le conseiller financier venait d'une banque commerciale

## CHAPITRE II

### SITUATION DE DEPART

#### Systemes comptables

Le BCA disposait au début du projet d'un système de comptabilité rationnel et fonctionnant de façon satisfaisante; celui-ci avait été établi avec la collaboration d'une équipe d'assistance technique dont le BCA avait bénéficié jusqu'en 1980. Pendant cette période, la comptabilité du BCA avait également été décentralisée au niveau des divers bureaux régionaux (cette décentralisation se révélera en fin de compte providentielle lorsqu'il s'est agi d'analyser séparément chaque unité régionale sur le plan de la viabilité).

Quant aux lacunes encore constatées, elles ont fait l'objet de certains réajustements, notamment pour ce qui est de la constitution de provisions pour créances douteuses et de l'épuration du portefeuille par le déclassement sur une base régulière des prêts considérés comme irrécouvrables, deux points négligés jusqu'alors.

Il ne fait pas de doute que l'existence au départ d'un système comptable fonctionnel a grandement facilité toutes les études postérieures visant à établir la viabilité financière de l'institution.

#### Viabilité financière

Jusqu'au début du projet, le BCA n'avait guère eu à s'inquiéter de sa viabilité. Il avait en effet bénéficié depuis 1975 de subventions régulières du Trésor Public haïtien destinées à couvrir, au moins en partie, les pertes d'opération, subventions auxquelles s'ajoutèrent d'autres contributions plus modestes jusqu'en 1978. Au total, les subventions reçues aug-

mentèrent régulièrement de G.209.175 en 1975 à G.2.714.248 en 1980.

Il semblait donc admis que le BCA était une institution subventionnée par le Gouvernement dans le but d'octroyer du crédit bon marché aux petits paysans; les taux d'intérêt sur prêts n'avaient d'ailleurs guère varié depuis 1963, année où la loi créant le BCA avait fixé le taux maximal sur prêts à 8%, jusqu'en 1981 où il était encore de 9% alors que le taux d'inflation en Haiti était de 18%.

Il convient de noter malgré tout que ces subventions n'empêchaient pas le BCA d'enregistrer d'importantes pertes d'exploitation, les dépenses de fonctionnement étant très importantes surtout au niveau du siège.

#### Gestion du portefeuille

Autre conséquence de la mentalité d'institution subventionnée, aucune attention particulière n'était portée par le BCA au bon remboursement des prêts consentis; les taux de remboursement étaient ainsi fonction du seul sérieux et de la volonté des agents de crédit et des différentes directions régionales, mais étaient inconnus de tous. En effet, les taux de remboursement qui reflètent plus qu'aucune autre donnée l'efficiencce et la rigueur d'un agent de crédit, n'avaient jamais encore été calculés avant 1982. Ainsi, les taux de remboursement qui furent calculés à posteriori se révélèrent parfois excellents pour la période d'avant-projet (96-97% à Gonaives, Hinche et Port-de-Paix en 1980-81), mais trop souvent médiocres, et parfois catastrophiques (10,5% à Jérémie la même année).

Dans le même ordre d'idée, aucune provision pour créances douteuses n'avait été constituée ni en 1980 ni en 1981, années au cours desquelles la croissance très importante des prêts impayés qui avaient presque triplé de

1979 à 1981, aurait justement exigé la constitution de provisions substantielles. D'ailleurs, le montant des prêts impayés n'était pas toujours connu, les "rapports d'arriérés" (liste de tous les prêts échus et impayés) parvenant au siège de façon assez irrégulière.

De même, il n'existait aucune procédure établie pour l'élimination du portefeuille de tous les prêts irrécouvrables et leur déclassement de prêts actifs en prêts actifs; cette absence de procédure d'annulation des prêts était d'ailleurs liée au moins en partie à l'absence de critères de classification d'un prêt comme "irrécouvrable".

### Gestion de la trésorerie

Une analyse succincte du bilan du BCA faisait apparaître un montant très exagéré d'actifs disponibles. En effet, au 30 septembre 1981, les liquidités totales représentaient 5,4 millions de gourdes, soit 27,6% du montant total des actifs, à peine 1,4% de ces actifs liquides étant investis dans un compte rapportant des intérêts.

Les raisons apparentes de cet état de fait étaient les suivantes:

- la décentralisation de la gestion des fonds au niveau des bureaux régionaux en l'absence d'un système de gestion de la trésorerie au niveau du Siège; en conséquence, chaque bureau préférait conserver les fonds issus des remboursements des clients, de peur de ne plus en disposer en cas de besoin si ces fonds étaient transférés au Siège. Or, il y a généralement un laps de temps de plusieurs mois entre les périodes de remboursement et de prêt pour la nouvelle campagne, laps pendant lequel les fonds restaient improductifs.
- il n'existait pas non plus de procédure établie de transfert d'un bureau régional à un autre, si bien qu'un bureau pratiquement inactif comme celui

de Thiotte a pu détenir jusqu'en 1980-81 des fonds de l'ordre de un million de gourdes qui auraient pu être utilisés de façon productive par d'autres bureaux (ce montant représente plus de deux fois le montant des avances totales réalisées dans la zone de Thiotte cette année-là).

- plus généralement, la gestion de la trésorerie n'avait jamais fait l'objet d'une attention quelconque au BCA et restait un domaine négligé.

### CHAPITRE III

#### MISE EN PLACE DE SYSTEMES D'ANALYSE ET DIAGNOSTIC

Un diagnostic précis de la performance financière du BCA était requis d'emblée, diagnostic exigeant la mise en place rapide d'outils d'analyse et de contrôle sur le plan de la gestion financière. Ces initiatives devaient nécessairement précéder toutes actions visant à améliorer la viabilité du BCA, faute de quoi ces actions risquaient d'être soit inadaptées, soit difficiles à évaluer sur le plan des résultats. Les principaux systèmes financiers mis en place dans ce but sont décrits ci-dessous.

#### Rendement du portefeuille de prêts

Il convenait avant toute chose de déterminer le rendement effectif du portefeuille de prêts du BCA, ce portefeuille représentant au 30 septembre 1981 72% des actifs totaux de l'institution. Ce rendement était en effet obscurci par les conditions compliquées appliquées aux prêts et couvrant quatre éléments séparés :

- un taux d'intérêt de 9% l'an
- une commission fixe de 2% payable en anticipation
- des "parts sociales" de 5% également payables en anticipation
- une "épargne collective" au niveau des SAC's (groupements de paysans) de 3%

Ces deux derniers éléments (parts sociales et épargne collective) ne constituaient pas eux-mêmes un revenu pour le BCA mais représentaient une épargne "forcée" qui engendrait indirectement des revenus lorsque réinvestis pour d'autres prêts.

Des analyses réalisées en 1982 sur les conditions précitées et sur l'état des prêts impayés a permis de déterminer que :

- le rendement nominal du portefeuille du BCA était de 14,87%
- le rendement effectif (en tenant compte d'un taux de créances irrécouvrables de 5% qui depuis s'est révélé être de l'ordre de 7,6% en 1981-82) était estimé à 9,36%.
- en tenant compte du niveau existant de frais de fonctionnement, des créances irrécouvrables (5%) et du coût du capital (coût théorique permettant au BCA de couvrir l'érosion de ses fonds propres par l'inflation), le taux d'intérêt nominal sur prêt aurait dû être augmenté de 9% à 36% (un taux bien entendu inacceptable à un niveau de taux d'inflation de 12%) pour aboutir à une exploitation équilibrée.

#### Taux de remboursement sur prêts

La détermination des taux de remboursement globalement et par région représentait un autre objectif essentiel. Ceci devait permettre de mesurer l'efficacité du BCA dans le domaine de la gestion du crédit ainsi que les conséquences des prêts impayés sur la viabilité globale de l'institution.

Une analyse de la qualité du portefeuille du BCA et des taux de remboursement, datée de juin 1982, a pu fournir les données suivantes :

- en 1980-81, le taux de remboursement sur prêts<sup>(1)</sup> fut de 77,4% pour les

---

(1) pour l'ensemble de ce rapport, le taux de remboursement est défini comme le pourcentage (en valeur) des prêts échus pendant la période analysée qui a effectivement été remboursé (intérêts exclus)

prêts ordinaires du BCA, mais inférieur à 30% pour les prêts PPC (projet de régénération caféière), soit un taux moyen de 68,9% sur l'ensemble des prêts

- des écarts énormes apparaissaient d'une région à l'autre, le taux de remboursement variant de 10,5% à Jérémie à un maximum de 96,8% à Gonaïves.
- le montant total des prêts impayés était en mars 1982 supérieur à sept millions de gourdes représentant plus de 3.000 sociétés ou clients retardataires; ces impayés constituaient 37,6% du portefeuille actif total du BCA, une indication de la qualité médiocre de ce portefeuille.

Jusqu'à ce jour, le calcul des taux de remboursement demeure un processus laborieux exigeant l'analyse sur place des échéanciers détenus par chaque bureau régional. Néanmoins, ces données seront disponibles directement au Siège grâce au système informatique à partir de 1984.

### Viabilité du BCA

Objectif ultime du BCA sur le plan financier, la viabilité financière de l'institution a servi de point de référence à la plupart des études financières réalisées depuis 1982, que ce soit sur le plan de la gestion du portefeuille et de la trésorerie, de la structure des revenus et des coûts, ou de la mobilisation de l'épargne.

Plus spécifiquement, une méthodologie, qu'on trouvera décrite à l'Annexe A ("Analyse des résultats du premier trimestre"), fut utilisée à partir d'octobre 1982 pour l'analyse des résultats d'exploitation du BCA sur une base trimestrielle. Etant donné que l'activité du BCA est hautement saisonnière avec des campagnes de prêt et d'avance souvent limitées à quelques mois par an pour une zone donnée, l'analyse trimestrielle se fait sur

les douze derniers mois, même lorsque cette période de douze mois est à cheval sur deux années fiscales; cette analyse tient compte bien entendu des créances douteuses, dûment provisionnées sur la base des rapports d'arriérés.

A la fin de chaque année fiscale, des notes plus complètes ainsi qu'une analyse des résultats apparaissent avec la publication des documents financiers, principalement à usage externe (distribution aux organismes internationaux, banques commerciales et autres bailleurs de fonds potentiels).

L'analyse des résultats au 30 septembre 1981 faisait apparaître des pertes d'exploitation avant subvention de 2.933.000 pour l'année (pour des revenus de 1.057.000), après provisionnement de 1.114.000 pour créances douteuses; ces pertes correspondaient à 21% du portefeuille brut moyen pendant l'année, un taux considérable indiquant combien le BCA était encore éloigné de l'objectif de viabilité. En fin de compte, la moitié environ de ces pertes furent couvertes par des subventions gouvernementales.

#### Analyse par "Centre de profit"

Il était important non seulement d'évaluer la viabilité de l'institution dans son ensemble, mais également de déterminer la viabilité de chacun des cinq bureaux régionaux existants. Ce type d'analyse, consistant à considérer chaque unité régionale comme "centre de profit" indépendant, était rappelons-le rendu possible par la décentralisation de la comptabilité du BCA et la préparation d'un compte d'exploitation mensuel séparé par région.

On trouvera à l'Annexe A une description de la méthodologie d'analyse

qui fut appliquée dans ce but<sup>(1)</sup>; on remarquera que les pertes d'exploitation enregistrées par les bureaux régionaux pour l'année calendaire 1982 s'échelonnaient de 8% à 56,5% du montant des avances effectuées, compte non tenu du coût du Siège (ce dernier ne génère aucun revenu en tant que tel, et ne constitue donc qu'un "centre de coût").

### Calculs de point mort

Dans le même ordre d'idée, on s'est attaché à calculer le niveau d'activité (volume de prêts) qui correspondrait au point mort pour chaque bureau régional au niveau existant de dépenses de fonctionnement; cette fois, il fut tenu compte dans l'analyse du coût du Siège, lequel fut réparti également entre les cinq régions.

On trouvera à l'Annexe B la détermination du point mort pour chacune des unités régionales; trois types de point mort ont en fin de compte été calculés dans chaque cas, qui tiennent compte respectivement :

- des dépenses de fonctionnement seules
- des dépenses de fonctionnement et des provisions pour créances douteuses.
- des deux éléments ci-dessus ainsi que d'un coût forfaitaire du capital permettant de compenser l'érosion du capital du BCA par l'inflation.

On verra que dans les deux derniers cas, il devenait impossible au BCA d'atteindre le point mort au niveau existant de créances douteuses, quelque soit le niveau d'activité : les taux d'intérêt appliqués aux prêts étaient en effet insuffisants pour le taux de provisions existant.

---

(1) pour l'instant, aucun "centre de profit" n'a été établi au niveau du Siège du BCA, mais de telles actions pourraient être envisageables au niveau de certains services facturables tels que l'informatique ou le service d'assurance

Contrôle budgétaire

L'établissement du budget annuel du BCA ne posait pas de problème particulier, le principe d'un budget par région ayant été adopté depuis la décentralisation.

Par contre, il n'existait aucune procédure de contrôle des dépenses budgétaires en cours d'année. Il a donc été établi une procédure d'analyse trimestrielle des écarts budgétaires, comparant non seulement la situation effective aux prévisions budgétaires sur le plan des dépenses de fonctionnement, mais également sur le plan des revenus, des remboursements de prêt, et du volume de prêt consenti.

CHAPITRE IVACTIONS ENTREPRISES ET PREMIERS RESULTATS

Outre la mise en place de systèmes d'analyse et de contrôle, un certain nombre d'actions spécifiques visant à améliorer directement la viabilité de l'institution furent entreprises.

Taux d'intérêt sur prêts

L'augmentation du taux d'intérêt sur prêts constituait clairement le moyen le plus direct d'améliorer les revenus de l'institution. Au 1er octobre 1982, ce taux fut porté de 9% à 12% pour les prêts aux sociétés et de 9% à 15% pour les prêts individuels et aux coopératives; en outre, les intérêts sur les prêts à court terme, qui représentent la quasi-totalité des prêts du BCA, devenaient payables en anticipation et non plus à l'échéance, ce qui augmentait encore le rendement effectif du portefeuille (le montant des intérêts peut, en effet, être reprêté immédiatement et générer lui-même des intérêts pendant la durée du prêt originel).

Si les frais de service furent maintenus à 2%, les autres conditions des prêts déjà décrites au chapitre III (parts sociales et épargne collective) furent remplacées par une épargne garantie de 2% du montant du prêt, payable à l'échéance. Avec le remplacement en cours de cette épargne garantie, qui ne constitue pas un revenu pour le BCA, par une contribution de 2% à un "fonds de garantie", qui elle constituera un revenu pour l'institution, le rendement nominal sur prêts (en supposant un terme moyen des prêts de douze mois) se situera ainsi dorénavant à 18,6% pour les sociétés et à 22,9% pour les autres prêts, contre respectivement 16,6% et 20,0% suivant les anciennes conditions.

Bien que ne pouvant à elles seules amener l'auto-suffisance de l'institution, ces augmentations n'en étaient pas moins essentielles alors que le taux d'inflation en Haiti se situe actuellement aux alentours de 12%.

Dans le même ordre d'idée, et alors que le BCA s'apprête à intensifier son activité de prêt à moyen terme, il fut recommandé que le BCA applique sur les prêts à moyen terme des taux d'intérêt de l'ordre de 17-18% pour les sociétés et de 21-22% pour les autres prêts, supérieurs de plusieurs points à ceux qui sont appliqués aux prêts à court terme. Il s'agit en effet ici :

- de compenser le manque à gagner sur le plan des frais de service, puisque des frais de 2% perçus sur un prêt à cinq ans ne produisent qu'un revenu de 0,4% l'an (contre bien sûr 2% sur un prêt à un an)
- de compenser également le rendement inférieur provenant du fait que les intérêts sur un prêt à moyen terme sont nécessairement perçus à terme échu et non pas en anticipation
- de rémunérer le risque supérieur inhérent à un prêt à moyen terme par un rendement effectif supérieur de 1 à 2% au taux court terme

### Taux de remboursement

Aucun domaine ne reçut autant d'attention que celui des taux de remboursement, ces derniers étant considérés comme le critère essentiel d'évaluation de l'efficacité des agents de crédit du BCA.

En conséquence, on s'efforça au travers de plusieurs séminaires de formation et de circulaires particulières d'amener les agents de terrain à concentrer leur attention sur le bon remboursement des prêts à échéance d'une part, et sur la récupération des prêts impayés d'autre part.

Cette attention particulière a déjà produit des résultats relativement substantiels. On verra en effet dans l'étude incluse à l'Annexe C que les taux de remboursement globaux du BCA sur prêts courants (en ne tenant pas compte des impayés en début de période) sont passés de 77,4% en 1980/81 à 81,3% en 1981/82 pour les prêts ordinaires, et de 68,3% à 74,7% pour l'ensemble du portefeuille, de nouvelles améliorations étant escomptées pour l'année fiscale 1982/83.

En ce qui concerne la récupération des prêts impayés, certains allègements furent proposés aux clients défaillants qui, suite à des circonstances échappant à leur contrôle (cyclone Allen, problèmes liés au programme PPC), se trouvaient dans l'impossibilité de payer l'ensemble des intérêts de retard; là aussi, un nombre important de prêts impayés a pu être récupéré dans un certain nombre de régions, reflet des nouveaux efforts entrepris dans ce domaine par les agents de terrain du BCA.

Enfin, un système de primes d'efficience fut mis en place en 1983 en faveur des agents de crédit, agents de district et directeurs régionaux, les taux de remboursement entrant pour 100% dans le calcul des primes la première année, et pour 75% à partir de 1984. Seuls des taux supérieurs à 75% (y compris cette fois les impayés en début de période) amènent le paiement d'une prime minimum, la prime maximum étant payable pour des taux supérieurs à 90%.

### Gestion de la trésorerie

Afin de réduire les montants en espèces excessifs détenus par le BCA et d'améliorer ainsi le rendement sur l'ensemble des actifs, les mesures suivantes furent adoptées :

- réduction du nombre de comptes en banque détenus par chaque bureau régional de cinq à deux (étant donné que le nombre de bureaux régionaux fut également réduit de dix à cinq, il en a résulté une diminution très substantielle des soldes en banque non producteurs d'intérêts)
- établissement de concert avec le budget annuel d'un plan de trésorerie séparé pour chaque compte; révisé régulièrement en cours d'année, ce plan de trésorerie doit permettre de prévoir à l'avance les montants excédentaires qui pourraient se matérialiser dans un compte particulier.
- drainage plus systématique par le biais d'un système central de gestion de la trésorerie des excédents détenus temporairement par certains bureaux au bénéfice de bureaux pouvant utiliser ces montants immédiatement de façon productive.

Ces différentes mesures ont permis de réduire le montant total des actifs disponibles (espe ces et banque) de 6.5,4 millions au 30 septembre 1981 à 6.4,5 millions au 30 juin 1983,

soit respectivement 27,6% et 14,8% du total de l'actif

Il convient également de noter que la réduction à deux du nombre de comptes détenus par les bureaux régionaux s'inscrit en droite ligne dans le cadre de l'auto-suffisance, puisque l'un de ces deux comptes est alimenté exclusivement par les revenus (intérêts et frais de service) et sert à couvrir les frais de fonctionnement; ce compte est donc le reflet du compte d'exploitation du bureau considéré.

### Mobilisation de capital frais

Il apparait clairement que le BCA serait en mesure de réaliser d'importantes économies d'échelle en augmentant son volume d'activité; malgré sa taille réduite, le BCA est en effet la seule institution financière qui

couvre aussi complètement l'ensemble du pays, avec près de 50 bureaux répartis sur tout le territoire national; ceci implique des coûts de gestion élevés. Il a même été suggéré que le BCA pourrait gérer un portefeuille trois fois plus important que son portefeuille actuel pratiquement sans augmentation de ses dépenses de fonctionnement.

Bien entendu, la réalisation de telles économies d'échelle exige l'identification de nouvelles sources de capital frais, problème rendu encore plus aigu par la coupure progressive des subventions du Trésor Public.

La première source potentielle de capital frais est constituée par l'épargne rurale; de fait, le BCA s'est lancé en 1983 dans une campagne intense de mobilisation de l'épargne, campagne dont les résultats préliminaires sont très encourageants. Il convient néanmoins de garder à l'esprit qu'il s'agit là d'une arme à double tranchant : si les fonds mobilisés, qui constituent après tout une dette, sont reprêtés et qu'il en résulte un taux d'irrécouvrables supérieur à 10%, cette campagne aurait un effet net négatif sur le plan de la viabilité globale de l'institution.

Pour ce qui est de mobiliser du capital sous forme de fonds propres, le BCA se trouve à ce stade dans le cercle vicieux suivant : il a besoin de capital additionnel pour devenir viable, mais il est toujours problématique d'obtenir ce capital additionnel si on n'est pas viable! En effet, ni les bailleurs de fonds internationaux, ni le secteur privé ne sont enclins à mettre des fonds à la disposition d'institutions financières subissant des pertes d'exploitation, que ce soit sous la forme de prêts ou de capital.

Néanmoins, des démarches furent entreprises dans ce but, démarches qui commencèrent à produire des fruits, notamment auprès de la Banque

Mondiale (projets de relèvement post-Allen dans le Sud, et ODN dans le Nord), du Fonds d'Equipement des Nations Unies, et du FIDA à Rome.

Cet effort de démarchage devait aller nécessairement de pair avec une épuration du portefeuille du BCA, le bilan consolidé devant présenter aux prêteurs potentiels une situation claire et nette de l'institution. Cette épuration fut réalisée en septembre 1983 par le déclassement de 546 prêts d'actifs en inactifs pour un montant total de Ø.1.880.000, soit 6,6% du portefeuille total existant. Furent en particulier déclassés tous les prêts répondant simultanément aux trois conditions suivantes :

- existence d'un solde échu et impayé depuis trois ans et plus
- aucun paiement partiel reçu au cours des deux dernières années
- application sans succès de toutes les procédures de recouvrement à la disposition de l'agent de crédit

### Etudes spéciales

De nombreuses études spéciales furent financées par le projet au cours des deux dernières années. Parmi celles-ci, il en est une, intitulée "Manuel d'Analyses pour les Prêts du BCA", qui devait contribuer à établir la viabilité de la clientèle du BCA et donc à garantir le remboursement du prêt.

De fait, cette étude a établi des budgets-type pour des dizaines de petites entreprises rurales impliquées dans des activités agricoles, agro-alimentaires ou manufacturières que le BCA envisage de financer à l'avenir. Ce manuel d'analyses doit ainsi permettre aux agents de crédit du BCA d'évaluer de tels projets quand ils leur seront soumis, de vérifier le bien-fondé des budgets prévisionnels établis par l'emprunteur potentiel et en fin de compte de statuer sur la viabilité probable de l'activité proposée.

Résultats préliminaires

L'impact des diverses mesures prises en 1982 sur la viabilité de l'institution peut être évalué grâce au tableau ci-dessous :

	1er semestre 1981-82 (gourdes)	1er semestre 1982-83 (gourdes)	Variation ( % )
<u>Revenus</u>			
Intérêts	659.374	(1) 940.000	+ 42,6%
Commissions	126.726	154.966	+ 22,3%
Autre	34.620	136.060	+ 293,0%
Total revenus	820.720	1.231.026	+ 50,0%
<u>Dépenses de fonctionnement</u>	1.951.355	2.054.559	+ 5,3%
Profit (perte) (2)	<u>(1.130.635)</u>	<u>(823.533)</u>	<u>(- 27,2%)</u>

On voit donc que les revenus ont augmenté globalement de 50% au cours du premier semestre de l'année fiscale par rapport à l'année précédente. Ceci est dû essentiellement à une augmentation de près de 43% des intérêts perçus, reflétant à la fois le taux d'intérêt plus élevé sur prêts (12% contre 9%) et la perception intégrale des intérêts dûs (ceux-ci étant à présent perçus en anticipation).

(1) après ajustement (en ne tenant compte que des intérêts sur nouveaux prêts)

(2) avant constitution de provisions pour créances douteuses

Quant aux dépenses de fonctionnement, dont près de 79% sont représentées par des salaires, elles n'ont augmenté que de 5% environ, soit moins que le taux d'inflation.

En fin de compte, les pertes d'exploitation du BCA avant constitution de provisions pour créances douteuses, qui ne seront déterminées qu'en fin d'année, ont diminué de 27% d'une année à l'autre; de plus, cette amélioration devrait être encore plus importante après constitution de provisions, lesquelles devraient à l'issue des efforts entrepris dans la récupération des prêts être inférieures à celles de l'année précédente.

## CONCLUSION

Le BCA a accompli au cours des deux dernières années des progrès certains sur le chemin de l'auto-suffisance. Ces progrès ont été rendus possibles par un certain nombre d'actions, dont les plus importantes concernaient:

- l'augmentation des taux d'intérêt sur prêts
- l'amélioration des taux de remboursement
- la mise en place d'un système de gestion de trésorerie
- un contrôle budgétaire plus strict

Ces actions spécifiques furent accompagnées de la mise en place de procédures d'analyse et de contrôle nécessaires à leur application ainsi qu'à l'évaluation de leur efficacité. Une attention particulière fut ainsi portée à la viabilité financière de chaque unité régionale décentralisée, considérée dorénavant comme "centre de profit" devant générer des revenus couvrant ses coûts de fonctionnement (y compris le montant des créances douteuses) ainsi que sa quote-part du coût du Siège.

Néanmoins, l'auto-suffisance est une entreprise de longue haleine que le BCA ne peut espérer atteindre qu'à terme de plusieurs années. Qui plus est, de nouvelles améliorations sur le plan des taux de remboursement et des créances irrécouvrables ne pourront suffire; en particulier, une réduction importante des dépenses, et donc du personnel du Siège, sera indispensable.

Certaines des actions déjà prises ou à prendre sont purement techniques, alors que d'autres, telles que le caractère subventionné ou non du crédit ou

la réduction du personnel du Siège, impliquent des décisions de politique générale. L'auto-suffisance ne peut donc être atteinte que par le consentement et le dévouement de chacun au sein de l'institution, des agents de crédit sur le terrain jusqu'aux membres du Conseil d'Administration. C'est à cette condition seule que l'auto-suffisance ne restera pas un vain mot.

Mars 1983

ANALYSE DES RESULTATS DU PREMIER TRIMESTRE  
(1er OCTOBRE - 31 DECEMBRE 1982)

Les objectifs de cette étude sont de deux ordres :

- analyser les résultats du BCA pour le premier trimestre de l'année fiscale 1982 - 83
- établir une méthodologie d'analyse utilisable à l'avenir par le Service Financier.

I. Méthodologie d'analyse

i) critères d'analyse : l'objectif prioritaire du BCA étant de tendre vers l'autonomie financière dans un avenir relativement proche, l'analyse s'attachera à suivre sur une base régulière les progrès du BCA vers la réalisation de cet objectif; il s'agira donc avant tout de porter attention à la profitabilité (ou pour l'instant à la réduction des pertes) de l'institution sur la base des revenus générés et des dépenses encourues.

ii) niveau d'analyse : le BCA ayant une comptabilité décentralisée au niveau des bureaux régionaux, il devient possible de considérer chacun de ces bureaux comme "centre de profit" et de comparer leur performance suivant des ratios pré-établis.

Bien entendu, il faudra également prendre en considération le bureau principal, qui n'est lui qu'un centre de coût puisqu'il ne génère pratiquement aucun revenu; ce "centre de coût" devra éventuellement être couvert par les bureaux régionaux, suivant une formule qui reste à établir.

iii) méthode d'analyse : on trouvera en annexe le tableau comparatif utilisé pour l'analyse de la profitabilité de chaque "centre de profit" (à l'exclusion du Siège) :

1) les deux premières colonnes comparent les résultats pour la période considérée (ici le premier trimestre 1982-83) avec la période équivalente l'an dernier tant pour les revenus que pour les dépenses (l'activité du BCA étant hautement saisonnière, il ne pouvait être question de comparer ces résultats avec le trimestre précédent).

- 2) la troisième colonne indique le pourcentage de variation pour chaque poste de revenu et de dépense d'une année à l'autre.
- 3) la quatrième colonne reconstitue les résultats des divers bureaux pour les douze derniers mois; bien que cette période de douze mois ne constitue pas une année fiscale, elle présente les seuls chiffres réellement significatifs sur le plan de la profitabilité étant donné qu'elle permet d'éliminer les importantes variations saisonnières mentionnées ci-dessus qui peuvent se produire d'un trimestre à l'autre.
- 4) les lignes du tableau portant les numéros 4, 5 et 6 permettent d'inclure les créances douteuses dans l'analyse de profitabilité, car les provisions pour créances douteuses, qui ne sont constituées qu'en fin d'exercice, n'apparaissent pas dans les comptes d'exploitation trimestriels de chaque bureau; ces provisions ont été calculées en appliquant les derniers taux de provision disponibles au montant des avances effectuées pendant les douze derniers mois.
- 5) enfin, les lignes portant les numéros 7, 8 et 9 permettent d'ajuster le montant des intérêts perçus pendant la période afin de le rendre réaliste; en effet, le problème additionnel suivant devait être résolu pour parvenir à une analyse réellement significative de la profitabilité de l'institution : pendant l'année fiscale 1982 - 83, et étant donné qu'à partir du 1er octobre 1982 les intérêts sur prêts furent perçus en anticipation et non plus à échéance du prêt, chaque bureau disposera de deux sources de revenus :
  - les intérêts perçus sur les prêts échus pendant l'année
  - les intérêts perçus sur les prêts effectués pendant l'année.

Si nous tenions compte de ces deux sources de revenus dans notre analyse la profitabilité de l'institution serait artificiellement élevée. Nous avons ainsi déduit pour le trimestre considéré les intérêts perçus sur les prêts arrivés à échéance pendant la période, pour ne prendre en compte que les intérêts sur les nouveaux prêts.

- iv) fréquence de l'analyse : bien que les bureaux régionaux soumettent un compte d'exploitation mensuel, il est proposé que l'analyse des résultats de chaque bureau soit trimestriel. En effet, étant donné que l'analyse la plus significative portera sur les douze derniers mois,

comme mentionné ci-dessus, les variations mensuelles ne pourraient être que minimales, les onze mois précédents étant ajoutés aux résultats du dernier mois. Ce n'est donc que d'un trimestre à l'autre que des variations significatives sur la dernière période de douze mois pourront être constatées.

## II - Analyse des résultats

En utilisant la méthodologie exposée au paragraphe 1. (iii) ci-dessus, nous obtenons après ajustement les chiffres de profitabilité suivants pour la période de douze mois 1er janvier - 31 décembre 1982 (voir Annexe 1) :

### RESULTATS D'EXPLOITATION

(1er janvier - 31 décembre 1982)

	Avances (G)	Revenus (G)	Pertes d' exploitation (G)	Pertes en % des avances
Cap-Haitien	2.034.405	219.301	354.096	17,4%
Gonaives	5.095.097	529.499	407.986	8,0%
Hinche	1.062.900	103.390	148.461	14,0%
Ouest	5.234.606	744.149	1.374.776	26,3%
Les Cayes	1.626.025	356.334	918.386	56,5%
Bureau Principal	-	224.129	1.117.879	-
<b>Total BCA</b>	<b>15.033.033</b>	<b>2.176.802</b>	<b>4.321.584</b>	<b>28,7%</b>

De ces chiffres, ainsi que des chiffres en Annexe, nous pouvons tirer les enseignements suivants :

- le BCA continue de subir des pertes réelles d'exploitation importantes, supérieures à 4,3 millions de gourdes par an (toujours après ajustement); ces pertes correspondent à environ 23% du capital du BCA au 30 septembre 1982.
- plus de 50% de ces pertes d'exploitation sont dues aux provisions

pour créances douteuses, toujours à un niveau inacceptablement élevé; les bureaux régionaux de l'Ouest et des Cayes enregistrent les taux de provision les plus élevés, soit respectivement 22% et 45% du montant des avances. Il convient néanmoins de préciser qu'il s'agit de taux calculés au 30 septembre 1982, ces derniers ne tenant ainsi pas compte des améliorations qui auraient pu se produire pendant le premier trimestre 1982-83 (notamment pour Les Cayes avec la reprise en main de la zone de Jérémie.)

- en tenant compte des provisions pour créances douteuses, aucun bureau régional n'a réalisé de bénéfice d'exploitation pour la période de douze mois considérée (même sans répercuter sur eux le coût du bureau principal); Gonaives est de loin le bureau le plus efficient (pertes de 408.000G représentant 8% des avances), Hinche et Cap-Haitien ayant des pertes déjà plus élevées (14% et 17% des avances respectivement). L'Ouest subit des pertes importantes (26%), les pertes aux Cayes étant à un niveau tout à fait inacceptable (56,5%).
  - tout aussi négatif pour une institution de la taille du BCA est le coût très élevé du Siège (1.342.000 gourdes environ pour l'année calendaire 1982) qui, même si les bureaux régionaux devenaient profitables de leur côté, interdirait au BCA d'être viable dans son ensemble.
- Bien entendu, l'analyse s'attachera non seulement à dégager les résultats bruts d'exploitation à la fin de chaque trimestre, mais également à suivre les changements qui ont pu se produire dans la profitabilité du BCA par rapport au trimestre précédent (on ne peut par exemple envisager de voir le nouveau bureau des Cayes devenir aussi efficient que celui de Gonaives en trois ou six mois; par contre, on peut s'attendre à constater des améliorations d'un trimestre à l'autre). A ce propos, et bien qu'il s'agisse de la première analyse trimestrielle d'exploitation réalisée par le BCA, il est encourageant de noter que si l'on compare les premiers trimestres de 1981-82 et de 1982-83, les résultats d'exploitation se sont nettement améliorés pour les bureaux de l'Ouest et pour Gonaives, ainsi que pour le BCA

dans son ensemble, même après compensation du double intérêt perçu cette année (perte totale pour le premier trimestre : 552.606 gourdes avant provisions cette année contre 737.602 gourdes l'an dernier).

Il est probable que cette amélioration reflète l'augmentation des taux d'intérêt sur prêts de 9% à 12% au 1er octobre 1982. Il reste à espérer que cette amélioration de la profitabilité de l'institution se confirmera au deuxième trimestre.

Jean-Jacques DESCHAMPS  
Development Alternatives, Inc.

.../yc

# ANALYSE DES RESULTATS AU 31 DECEMBRE 1982.

Prepared By: \_\_\_\_\_  
 Approved By: \_\_\_\_\_

	RÉSULTATS CONSOLIDÉS					CAP			HATIEN			GONAIVES			
	1ER TRIMESTRE 1982 (30-06-82)	1ER TRIMESTRE 1981 (30-06-81)	% VARIATION	12 TRIMESTRES 1982 (30-06-82)	12 TRIMESTRES 1981 (30-06-81)	1ER TRIMESTRE 1982 (30-06-82)	1ER TRIMESTRE 1981 (30-06-81)	% VARIATION	12 TRIMESTRES 1982 (30-06-82)	12 TRIMESTRES 1981 (30-06-81)	% VARIATION	1ER TRIMESTRE 1982 (30-06-82)	1ER TRIMESTRE 1981 (30-06-81)	% VARIATION	12 TRIMESTRES 1982 (30-06-82)
<b>1. REVENUS</b>															
1.1 INTERETS	67641965	24116745	+172,6%	163897830	753394	858612	369885	+131,7%	17280965	20446955	+149,3%	1200965	4239020		
1.2 FRAIS DE SERVICE	6670435	6024190	+9,6%	28960755	13336	85855	460200	+122,5%	3993510	2471760	+61,0%	2140125	9165070		
1.3 AUTRE	82361770	1159150	+610,5%	24824547	11844	75590	479255	-14,2%	68862	24140	+185,7%	634730	139460		
<b>TOTAL REVENUS</b>	<b>8255170</b>	<b>3207055</b>	<b>+157,4%</b>	<b>217080152</b>	<b>100,0%</b>	<b>9530055</b>	<b>4638040</b>	<b>+105,5%</b>	<b>21430095</b>	<b>22912655</b>	<b>+90,6%</b>	<b>1179510</b>	<b>52945930</b>		
<b>2. DEPENSES</b>															
PERSONNEL	90797180	78403555	+15,7%	300707150	188116	838500	6838530	+21,9%	14578515	12902615	+12,9%				
CAPITAL															
TRANSPORT	1649551	17243792	-49,9%	5806587	26776	655549	1190474	-42,4%	1196385	2201697	-45,1%				
COMMUNICATIONS	306285	35450	-	1492670	0774	192060	42415	+338,8%	45185	22000	+105,4%				
IMMEUBLES	2303897	1508509	+52,7%	6963357	3294	211485	11003	-							
FRAIS DE COURS	3388217	2314570	+46,4%	11251450	5246	386398	257894	+49,8%							
EDUCATION	4050450	1589530	+154,8%	9547630	4444	126545	85000	+48,4%							
DIVERS	1024385	3115000	-67,1%	7709135	4444										
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>111519425</b>	<b>10530322</b>	<b>+379,0%</b>	<b>397737194</b>	<b>182,1%</b>	<b>895527</b>	<b>5413305</b>	<b>+18,4%</b>	<b>17663096</b>	<b>17958497</b>	<b>+16,1%</b>	<b>1269957154</b>	<b>1269957154</b>		
<b>3. PROFIT (PERTE)</b>	<b>(2516175)</b>	<b>(7396037)</b>	<b>-10,9%</b>	<b>(18005902)</b>	<b>(82,7%)</b>	<b>(428772)</b>	<b>(395228)</b>	<b>-18,6%</b>	<b>(1470001)</b>	<b>492415</b>	<b>(455124)</b>	<b>-</b>	<b>(1400229)</b>		
4. AVANCES POUR LES 12 TRIMESTRES AMIS				150530350					2034658				50950750		
5. TAUX DE PROVISION				15 67%					8,57%				4,12%		
6. PROVISIONS (CRANCES) DONTENUES (4-5)				225803571					17453115				20491502		
7. AVANCES POUR LE TRIMESTRE (PROVISIONS)	344551800														
8. INTERETS SUR PRETS (7-8-12%)	41346102					44282600						122071000			
9. INTERETS SUR PRETS ECHUS (1-6-9)	26895773			36295773		5315112					14647160				
10. PROFIT (PERTE) ANTE (3-6-9)				(132158380)		3253498					325115			5797585	
11. PROFIT (PERTE) EN % DES REVENUS (4-11)				(28,7%)					(5409594)		(17,4%)			(8,0%)	

(2) CRANCES DONTENUES EXCLUES  
 (1) DONTENUES CRANCES DONTENUES EXCLUES

	HINCHE				O U E S T				LES CAYES			
	1ER TRIMESTRE 01-03 (31-03-82)	1ER TRIMESTRE 01-03 (31-03-81)	% VARIATION	12 DEVIERS MOIS (AN 01-03-82)	1ER TRIMESTRE 02-03 (31-03-82)	1ER TRIMESTRE 01-02 (31-02-82)	% VARIATION	12 DEVIERS MOIS (AN 01-03-82)	1ER TRIMESTRE 02-03 (31-03-82)	1ER TRIMESTRE 01-02 (31-02-82)	% VARIATION	12 DEVIERS MOIS (AN 01-03-82)
<b>1. REVENUS</b>												
1.1 INTERETS	1173050	125335	+ 1.0116%	821323	28600600	9157445	+ 22,3%	6406075	882750	365295	+ 142,3%	31952158
1.2 FRAIS DE SERVICE	10000	-	-	212510	3239220	2557715	+ 26,6%	102000	102000	135150	- 26,7%	3467250
1.3 AUTRE	-	-	-	-	115000	30000	+ 283,3%	145000	58325	-	-	213525
<b>TOTAL REVENUS</b>	<b>1183050</b>	<b>105335</b>	<b>+ 1.0231%</b>	<b>1073903</b>	<b>31954620</b>	<b>11797660</b>	<b>+ 172,0%</b>	<b>7441470</b>	<b>901105</b>	<b>398905</b>	<b>+ 134,9%</b>	<b>3565340</b>
<b>2. DEPENSES</b>												
PERSONNEL	6896195	4845125	+ 42,4%	[REDACTED]	17308765	2212510	- 22,4%	[REDACTED]	9671085	6682205	+ 44,7%	[REDACTED]
CAPITAL	-	-	-	[REDACTED]	-	-	-	[REDACTED]	-	-	-	[REDACTED]
TRANSPORT	658474	772124	- 14,7%	[REDACTED]	2316042	5433132	- 57,4%	[REDACTED]	678643	1753627	- 61,8%	[REDACTED]
COMMUNICATIONS	1710	16250	- 89,5%	[REDACTED]	-	46769	-	[REDACTED]	13210	47520	- 72,5%	[REDACTED]
IMMOBILES	343985	307650	+ 11,8%	[REDACTED]	-	793205	-	[REDACTED]	73700	-	-	[REDACTED]
FRAIS DE BUREAU	198533	61607	+ 49,3%	[REDACTED]	1116258	77450	+ 44,7%	[REDACTED]	382064	258802	+ 50,0%	[REDACTED]
EDUCATION	35000	-	-	[REDACTED]	5000	5250	-	[REDACTED]	-	-	-	[REDACTED]
DIVERS	-	-	-	[REDACTED]	5000	-	-	[REDACTED]	622820	-	-	[REDACTED]
<b>TOTAL DEPENSES</b>	<b>1134309</b>	<b>6004756</b>	<b>+ 35,7%</b>	<b>2409201</b>	<b>20746053</b>	<b>2925029</b>	<b>- 29,2%</b>	<b>34052794</b>	<b>11447692</b>	<b>8792689</b>	<b>+ 30,9%</b>	<b>14554890</b>
<b>3. PROFIT NETTE</b>	<b>(651257)</b>	<b>(590421)</b>	<b>+ 17,7%</b>	<b>(1373809)</b>	<b>11208562</b>	<b>(1758365)</b>	<b>-</b>	<b>(1611244)</b>	<b>(2436617)</b>	<b>(495450)</b>	<b>(-50,7%)</b>	<b>(971552)</b>
4. AVANCES POUR LES 12 SERVICES MOIS	-	-	-	12629000	-	-	-	52346060	-	-	-	15260250
5. TAUX DE PROVISION	-	-	-	0%	-	-	-	21,68%	-	-	-	45,43%
6. PROVISIONS CREANCES DOUTEUSES (415)	-	-	-	0	-	-	-	11344258	-	-	-	7387036
7. AVANCES POUR LE TRIMESTRE (1.10 AU 31.02)	500000	-	-	-	172681000	-	-	-	5000000	-	-	-
8. INTERETS SUR AVANCES (2 x 12%)	60000	-	-	-	2022760	-	-	-	600000	-	-	-
9. INTERETS SUR PRETS ECHUS (1.1-5)	1113050	-	-	1113050	7178180	-	-	7878880	1252750	-	-	8252750
10. PROFIT (PERTE) ADJUSTE (3-6-9)	-	-	-	(1784609)	-	-	-	(18747738)	-	-	-	(9133858)
11. PROFIT (PERTE) EN % DES AVANCES (%)	-	-	-	(14,0%)	-	-	-	(26,32%)	-	-	-	(56,58)

Janvier 1983

DETERMINATION DU POINT MORT DANS LA  
GESTION DES BUREAUX REGIONAUX

1. Détermination des coûts fixes au niveau du Siège

En prenant comme base le budget du Siège pour 1982-1983, on peut estimer les coûts fixes au niveau du Siège du BCA comme suit (base annuelle) :

Dépenses de personnel	1.406.960
Frais de transport	217.000
Frais de bureau	32.000
Formation	40.000
Autres	189.700
	<hr/>
Total dépenses du Siège	1.885.660

2. Calcul du point mort<sup>(1)</sup>

Si on répartit également le coût du Siège entre les 42 agences de crédit existantes, chacune de ces agences devra supporter un coût de :

$$\frac{\text{G}.\underline{1.885.660}}{42} = \text{G}.\underline{44.897}$$

Le point mort sera donc atteint à un volume de prêts générant pour une agence donnée des revenus permettant de couvrir à la fois le "coût du Siège" ci-dessus et sa quote-part du coût du bureau régional.

L'application de cette méthode aux cinq régions du BCA sur la base des budgets régionaux pour 1982-83 donne des points morts relativement homogènes, variant de 625.985 gourdes de prêts par agence aux Cayes à 889.020 gourdes pour l'Ouest, soit une moyenne de 710.131 gourdes par agence pour le BCA dans son ensemble. (2)

Cependant, le point mort ainsi calculé ne tient compte ni des provisions à créer pour créances douteuses, ni du coût réel (intérêts sur dépôts) ou caché (érosion des fonds propres par l'inflation) du capital du BCA.

<sup>(1)</sup> en anglais : "break-even point"

<sup>(2)</sup> on suppose ici que les dépenses seront fixes quelque soit le volume de prêts, seuls les revenus augmentant. Or, certains frais, tels que les dépenses de carburant, tendraient à augmenter.

Nous aboutissons ainsi à la détermination de trois points morts distincts pour chaque région, calculés respectivement sur la base :

- des dépenses de fonctionnement seules (Siège y compris)
- de ces dépenses et des créances douteuses
- des dépenses de fonctionnement, des créances douteuses et du coût du capital à la fois, en adoptant un coût forfaitaire du capital de 6%.

Le tableau ci-dessus donne ces trois points morts pour chacune des régions (3) :

	Prévisions de prêts par agence pour 1982-83 (Gourdes)	Point mort (en gourdes) sur la base de :		
		Dépenses de fonctionnement seules	Créances douteuses y comprises	Créances douteuse et coût du capita
Cap-Haitien	657.143	G. 663.515	1.713.875	irréalizable
Gonaives	772.727	687.909	974.767	2.482.139
Hinche	426.167	663.143	663.143	1.160.500
Ouest	733.333	889.020	irréalizable	irréalizable
Les Cayes	375.444	625.985	irréalizable	irréalizable
Moyenne	610.381	710.131	irréalizable	irréalizable

On voit donc que si l'on tient compte des créances douteuses, le BCA dans son ensemble ne peut pas atteindre le point mort, sans même tenir compte du coût du capital. Ceci s'explique par le fait qu'à elles seules les créances douteuses représentent 14,95% du montant des prêts (base : exercice 1981-82), soit plus que les revenus, qui ne représentent que 14% de ces mêmes prêts. A ce niveau de créances douteuses, les coûts (créances douteuses comprises) seront en effet toujours supérieurs aux revenus, quelque soit le volume de prêts.

En fin de compte, si l'on tient compte des créances douteuses et du coût du capital, seuls les bureaux régionaux de Gonaives et de Hinche peuvent espérer atteindre le point mort, à des niveaux d'activité néanmoins nettement supérieurs à ceux qui sont prévus pour 1982-83 (3,2 fois et 2,7 fois supérieurs respectivement)

(3) Voir l'annexe 1 pour le détail des calculs

Si on ne tient pas compte du coût forfaitaire du capital, on peut également déterminer un point mort, très élevé en l'occurrence, pour la région du Cap, l'Ouest et les Cayes ayant en tout état de cause des niveaux de créances douteuses trop élevés pour espérer atteindre le point mort.

### 3. Conclusion

Même si l'on ne tient compte que des dépenses de fonctionnement, il apparaît donc clairement que le BCA n'a pas le capital nécessaire pour générer des revenus suffisants à couvrir ses coûts. Le point mort moyen de 710.131 gourdes par agence correspond en effet à un volume de prêts total de 30 millions de gourdes, alors que le programme de prêt pour 1982-83 est de 25 millions de gourdes.

Qui plus est, si l'on tient compte des créances douteuses, à l'exclusion du coût du capital, le point mort devient déjà irréalizable, les créances douteuses étant à elles seules supérieures aux revenus.

Le BCA n'étant pas en mesure de prétendre à la viabilité par la seule augmentation de son volume d'activité, il nous faut envisager une action conjuguée sur les plans suivants :

- réduction des dépenses de fonctionnement, tant au niveau du Siège, qui absorbera à lui seul 44% des revenus du BCA cette année, qu'au niveau des bureaux régionaux, dont les dépenses représenteront 46% de ces revenus totaux.
- diminution du taux de créances irrécouvrables
- augmentation éventuelle du rendement du portefeuille
- expansion du volume de prêts dans la mesure des disponibilités

Définir un "seuil de rentabilité" à partir du seul niveau d'activité ne peut suffire, le BCA se trouvant à ce stade devant la "quadrature du cercle" suivante :

- Le BCA requiert d'importantes sources nouvelles de capital pour devenir viable, toutes choses égales par ailleurs
- Mais pour avoir accès à ces ressources (Banque Mondiale, BID, etc), le BCA doit d'abord prouver qu'il est une institution viable.

Dans ces conditions, le BCA devra jouer conjointement avec les quatre éléments listés ci-dessus (dans les limites du possible) pour prétendre à la viabilité.

Jean-Jacques DESCHAMPS  
Development Alternatives, Inc

CALCUL DU POINT MORT

PAR BUREAU REGIONAL

	Cap-Haitien	Gonaives	Hinche	Ouest	Les Cayes	Moyenne
Dépenses de fonctionnement régionales	¢. 335.966	¢. 565.513	287.658	716.092	384.668	2.289.895
Nombre d'agences de crédit	7	11	6	9	9	42
Coût du Bureau régional par agence	47.995	51.410	47.943	79.566	42.741	54,521
Coût du Siège par agence	44.897	44.897	44.897	44.897	44.897	44.897
Coût total par agence	92.892	96.307	92.840	124.463	87.638	99.418
Point mort (créances douteuses & coût du capital exclus) (1)	663.515	687.909	663.143	889,020	625.985	710.131
Créances douteuses en pourcentage du volume de prêts	8,58%	4,12%	0%	21,68%	45,43%	14,95%
Point mort (créances douteuses comprises) (2)	¢.1.713.875	974.767	663.143	irréalizable	irréalizable	irréalizable
Point mort (créances douteuses et coût du capital compris) (3)	irréalizable	¢2.482.139	1.160.500	irréalizable	irréalizable	irréalizable

(1) au point mort, les revenus de l'agence sont égaux au coût total de l'agence; étant donné que ces revenus sont égaux aux avances multipliées par 14% (12% d'intérêts et 2% de frais de service) nous avons l'équation :  

$$\text{Avances} \times 14\% = \text{Coût total} - \text{d'où : } \text{Avances} = \frac{\text{Coût total}}{0,14}$$

(2) en tenant compte des créances douteuses, le point mort est atteint lorsque :  $\text{Revenus} = \text{Coût total} + \text{créances douteuses}$ , soit  $\text{Avances} \times 14\% - \text{Coût total} + \text{Avances} \times \text{taux de provision}$ , soit :  $\text{Avances} = \frac{\text{Coût total}}{0,14 - \text{taux de provision}}$

(3) Si on tient compte des créances douteuses et d'un coût du capital de 6%, nous avons au point mort :  
 $\text{Revenus} - \text{Coût total} + \text{Créances douteuses} + \text{Coût du capital}$ ,  
 Soit  $\text{Avances} \times 14\% - \text{Coût total} + \text{Avances} \times \text{taux de provision} + \text{Avances} \times 6\%$ , soit :  $\text{Avances} = \frac{\text{Coût total}}{0,14 - 0,06 - \text{Taux de provision}}$

37

ANALYSE DES TAUX DE REMBOURSEMENT  
SUR PRETS AU BCA

Le but de cette analyse est de faire le point des taux de remboursement dans les diverses zones du pays un an après celle de l'étude de juin 1982 intitulée «La qualité du portefeuille de prêts du BCA et le problème des impayés», et de prendre note de l'évolution de ces taux ainsi que des impayés depuis l'an dernier.

METHODES DE CALCUL

Le taux de remboursement sur prêt sera défini ici comme le pourcentage des remboursements en capital devant être récupérés pendant une période donnée (généralement une année) qui ont effectivement été remboursés.

Cette définition uniforme cache pourtant deux méthodes de calcul possibles du taux de remboursement. En effet, on peut considérer le montant des remboursements en capital devant être récupérés pendant une période donnée:

- soit comme égal au montant des prêts arrivant à échéance pendant cette période
- soit comme égal à la somme du montant des prêts arrivant à échéance pendant cette période et du montant des prêts actifs impayés au début de la période.

Cette dernière définition est évidemment plus large, dans la mesure où l'on considère que, pour obtenir un taux maximum, un agent de crédit se doit d'obtenir remboursement non seulement des prêts arrivant à échéance, mais également de tous les prêts échus au cours des années précédentes et encore impayés. Néanmoins, chacune des définitions a sa raison d'être: la première méthode est plus directe et d'un calcul plus facile, et permet de ne pas pénaliser l'agent de crédit qui aurait hérité au moment de son arrivée dans une zone d'un portefeuille élevé d'impayés, pendant que la

deuxième permet de juger de l'efficacité globale d'un agent, tant sur le plan de la gestion des prêts courants que sur celui du recouvrement des prêts impayés.

Dans le premier cas, nous parlerons dans la suite de cette analyse de taux de remboursement sur prêts courants, et dans le second cas de taux de remboursement sur prêts actifs. Ceux-ci se calculeront donc comme suit:

Soit E = capital arrivant à échéance pendant la période considérée

I = impayés en début de période

R (E) = remboursements en capital sur prêts arrivés à échéance pendant la période

R (A) = remboursements en capital sur tous les prêts actifs pendant la période

Nous aurons:

$$\text{- taux de remboursement sur prêts } \underline{\text{courants}} = \frac{R(E)}{E}$$

$$\text{- taux de remboursement sur prêts } \underline{\text{actifs}} = \frac{R(A)}{E + I}$$

A présent, le calcul des taux de remboursement sur prêts courants au BCA oblige l'analyse des échéanciers au niveau de chaque bureau régional et requiert donc des déplacements au niveau de ces derniers; le calcul des taux de remboursement sur prêts actifs exige, outre l'analyse des échéanciers, celle des relevés d'encaissement mensuels des bureaux régionaux ainsi que des rapports d'arriérés en début de période. Il s'agit donc d'un exercice relativement long et malaisé, ce problème devant être résolu prochainement avec la production directe de ces taux par l'ordinateur sur la base des données provenant des régions.

### ANALYSE DES TAUX DE REMBOURSEMENT

#### Taux de remboursement sur prêts courants

On trouvera à l'Annexe I un tableau comparatif des taux de remboursement sur prêts courants pour les années fiscales 1980/81 et 1981/82, ainsi que

.../...

pour les six premiers mois de l'année fiscale 1982/83 (octobre 1982 - mars 1983); cependant, on s'attachera surtout à analyser les taux des différents bureaux régionaux pour la dernière année fiscale échue le 30 septembre 1982, à la fois en termes de taux bruts et en termes de variations constatées par rapport à l'année précédente; en effet, les taux des six premiers mois de la présente année fiscale ne peuvent pas être considérés comme réellement significatifs, étant donné que d'une part les remboursements ne sont souvent portés sur les échéanciers qu'avec plusieurs mois de retard et que d'autre part beaucoup de ces prêts qui n'ont pas été remboursés à échéance pendant cette période le seront néanmoins avant la fin de l'année fiscale (pour ces deux raisons, les taux de remboursement pour cette dernière période sont nettement inférieurs à ceux des périodes précédentes, une chute de laquelle à nouveau on ne peut pas tirer d'enseignements définitifs).

Enfin, cette étude portant avant tout sur l'année fiscale 1981/82, période durant laquelle existaient dix bureaux régionaux, cette même subdivision a été maintenue au niveau de l'analyse. Cette dernière pourrait d'ailleurs être encore affinée au besoin au niveau de chaque agence locale (ce que fera l'ordinateur); par exemple, pour la zone de Jérémie, on notera que si le taux de remboursement sur prêts courants est globalement de 45,5%, il varie de 60,6% à Léon à 1,5% seulement à Anse d'Hainault!

Du tableau à l'annexe I, on peut tirer les enseignements suivants:

- globalement, le taux de remboursement sur prêts courants s'est amélioré de façon assez substantielle, passant de 77,4% en 1980/81 à 81,3% en 1981/82 pour les prêts ordinaires et de 68,3% à 74,7% pour l'ensemble du portefeuille (ceci malgré une nouvelle chute du taux de remboursement sur les prêts PPC, ces derniers ne représentant heureusement plus pour le BCA que 12% des prêts échus en 1981/82, contre 18% précédemment)
- sur le plan des prêts ordinaires, les taux se sont améliorés de façon significative à Miragoâne (de 60% à 88%) et à Jérémie (d'un niveau il est vrai catastrophique de 10,5% à 45,5%), ainsi qu'à

.../...

440

- Port -au-Prince (89,4% à 96,4%)
- les taux se sont maintenus à un niveau très élevé à Port-de-Paix et Hinche
- Gonaives a également maintenu un taux proche de 100% jusqu'en juillet 1982, époque depuis laquelle une sécheresse sévère dans la plaine de Gonaives a obligé la direction régionale à accorder des remises d'échéance sur l'ensemble des prêts arrivant à échéance (étant donnée cette remise officielle d'échéance, il n'a pas été tenu compte de ces prêts dans le calcul des taux de remboursement; s'il en avait été tenu compte, le taux serait tombé à 48,7%)
- à Jacmel, le taux s'est maintenu à un niveau moyen de près de 82%
- par contre, les taux de remboursement sur prêts courants se sont notablement détériorés à Cap Haitien (80% contre 88,5%) et à St. Marc (56% contre 80%)
- la situation a continué à se détériorer dans toutes les régions pour les prêts PPC (sauf à Jérémie), le taux de remboursement total sur prêts courants tombant de 30% à 25% environ.

Taux de remboursement sur prêts actifs

Ces taux sont disponibles à l'annexe II pour 1981-82 seulement, étant donné que les relevés d'encaissement pour 1980-81 retrouvés dans les archives du BCA étaient incomplets; contrairement au cas précédent, on ne pourra donc pas établir de comparaisons entre les deux dernières années fiscales.

Les chiffres à l'annexe II permettent néanmoins de tirer les enseignements suivants:

- les taux de remboursement sur prêts actifs sont dans tous les cas inférieurs aux taux sur prêts courants, ce qui indique que pendant l'année 1981/82 le taux de récupération des créances impayées a été inférieur au taux de remboursement sur les prêts arrivant à échéance; ceci n'est d'ailleurs pas étonnant, le recouvrement d'une créance impayée étant à priori plus problématique et plus lente (De plus, cet écart a été artificiellement gonflé du fait que les échéanciers n'ont été analysés pour 1981/82 qu'entre mars et mai 1983, les chiffres ayant servi de base au calcul des taux de remboursement sur prêts courants incluant donc tous les paiements effectués entre octobre 1982 et la date d'analyse (donc en retard), ce qui n'est pas le cas des chiffres ayant servi de base au calcul des taux sur prêts actifs qui sont issus des relevés d'encaissement jusqu'au 30 septembre 1982 seulement)

- cependant, les impayés ne représentant qu'une partie relativement réduite du portefeuille de prêts actifs, le taux de remboursement sur prêts actifs est d'environ 66% pour les prêts ordinaires mais tombe à 56% pour l'ensemble du portefeuille; il convient de noter que ces taux souffrent de l'absence d'une procédure de déclassement des prêts irrécouvrables d'actifs en inactifs, la masse des prêts impayés (qui entrent en ligne de compte dans le calcul des taux de remboursement sur prêts actifs) étant ainsi gonflée de tous les prêts qui ne seront jamais remboursés; ceci explique au moins en partie l'écart qu'on pourra constater ci-dessous entre taux de remboursement sur prêts courants et sur prêts actifs.

TAUX DE REMBOURSEMENT (1981-82)

	Sur prêts courants	Sur prêts actifs
PRETS ORDINAIRES	81,3%	66,2%
PRETS PPC	25,3%	16,7%
TOTAL BCA	74,7%	55,9%

- les zones ayant eu des montants élevés de prêts impayés en début de période (1er octobre 1981) présentent logiquement une situation plus défavorable suivant cette méthode de calcul, l'écart avec leur taux de remboursement sur prêts courants étant plus élevé ; les taux les plus bas sont enregistrés à Jérémie (19%), Thiotte (34%), Saint-Marc (49%), et dans une moindre mesure à Miragoâne, Cap-Haitien et bien entendu par l'ensemble des prêts PPC.

Situation des impayés

L'annexe III donne la situation comparative des prêts impayés aux 30 septembre 1981 et 1982 respectivement; les informations disponibles amènent les commentaires suivants:

.../...

- globalement, les impayés ont crû de près de 24% en 1981-82, la croissance étant néanmoins plus limitée pour les prêts ordinaires (+ 18%, soit légèrement plus que le taux d'inflation) que pour les prêts PPC (+ 31%)
- le total des soldes impayés représentait 7,4 millions de Gourdes au 30 septembre 1982, soit plus de 35% du portefeuille de prêts du BCA (23% du portefeuille de prêts ordinaires et ...88% du portefeuille de prêts PPC!); ces chiffres sont en très légère diminution par rapport à 1981, mais seraient plus réduits encore si les prêts irrécouvrables étaient systématiquement déclassés en prêts inactifs
- les bureaux qui ont les taux d'impayés les plus bas en pourcentage de leur portefeuille sont logiquement ceux qui ont également les meilleurs taux de remboursement, c'est-à-dire Gonaïves, Port-au-Prince, Port-de-Paix et Hinche
- les bureaux de Port-de-Paix et de Hinche ont même réussi à diminuer le montant de leurs impayés l'an dernier, de même que Miragoâne ( - 31% pour les prêts ordinaires)
- par contre, la qualité du portefeuille de prêts ordinaires est catastrophique à Thiotte et Jérémie (près de 85% du portefeuille constitué d'impayés pour ces deux bureaux) ainsi que pour l'ensemble des prêts PPC
- les prêts ordinaires impayés ont également crû de façon inquiétante à Cap-Haïtien et dans une moindre mesure à Jacmel.

#### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les taux de remboursement sur prêts courants se sont globalement améliorés l'an dernier, passant de 77,4% à 81,3%; des taux supérieurs à 95% ont été enregistrés à Port-de-Paix et Hinche (comme les années précédentes), à Port-au-Prince, ainsi qu'à Gonaïves jusqu'en Juillet 1982, époque depuis laquelle la sécheresse a obligé ce bureau à accorder d'importants reports d'échéance. Des améliorations importantes ont également été constatées à Miragoâne et Jérémie pour les prêts ordinaires; par contre, la situation s'est détériorée au Cap-Haïtien et surtout à Saint-Marc.

Les taux de remboursement sur prêts actifs qui prennent également en ligne de compte les soldes impayés en début de période, sont bien entendu plus bas (66% sur les prêts ordinaires), reflétant la difficulté plus grande de recouvrement d'un prêt impayé

Quant à la qualité du portefeuille du BCA, elle est encore très moyenne, les impayés représentent, au 30 septembre 1982, 35% du portefeuille global et 23% du portefeuille de prêts ordinaires; la croissance des impayés a été au total de 24% en 1981-82, et de 18% pour les prêts ordinaires.

Les améliorations constatées ne peuvent qu'encourager le BCA à redoubler d'efforts pour améliorer les taux de remboursement sur prêts; en ce sens, nous recommandons:

1. de continuer à sensibiliser le personnel de terrain du BCA (séminaires, campagnes de motivation, etc.) sur le caractère primordial de taux de remboursement élevés, l'objectif à terme pour tout agent de crédit devant être d'obtenir un taux supérieur à 95%
2. de prendre en compte les taux de remboursement comme premier critère d'efficience dans l'attribution des primes de fin d'année et des promotions éventuelles
3. d'inclure systématiquement l'analyse des taux de remboursement dans la liste des tâches à accomplir lors des inspections des bureaux régionaux et locaux
4. de veiller à ce que les circulaires 22-222 (prêts impayés) et 22-229 (prêts PPC impayés) d'août 1982 soient effectivement mises en application par les bureaux régionaux, notamment pour ce qui est de l'établissement des «répertoires des actions entreprises» contre les clients délinquents, seul ce répertoire pouvant aboutir au déclassement des prêts irrécouvrables en prêts inactifs et donc à l'épuration du portefeuille existant

.../...

5. de veiller de façon plus systématique à ce que les bureaux régionaux envoient leurs rapports d'arriérés sur une base trimestrielle (seuls deux bureaux sur cinq ont fait parvenir un quelconque rapport d'arriérés au cours des huit derniers mois).

Ces recommandations devraient ainsi permettre de nouvelles améliorations au-delà de celles déjà constatées au niveau des taux de remboursement et de la gestion du portefeuille dans son ensemble.

Jean-Jacques DESCHAMPS  
Development Alternatives, Inc.

A N N E X E I

TAUX DE REMBOURSEMENT COMPARATIF SUR PRETS COURANTS

	1980/81	1981/82			Octobre 1982-Mars 83	
	TAUX DE REMBOUR- SEMENT	PRETS ECHUS G	MONTANTS REMBOURSES G	TAUX DE REMBOUR- SEMENT	PRETS ECHUS G	TAUX DE REMBOUR- SEMENT
<u>PRETS ORDINAIRES</u>						
CAP HAITIEN	88,5%	1.333.104	1.065.245	79,9%	1.575.771	62,6%
PORT DE PAIX	95,9%	678.678	655.909	96,6%	239.445	(1) 77,3%
GONAIVES	96,8%	(2) 667.864	649.440	(2) 97,2%	984.025	70,7%
ST. MARC	79,8%	1.752.625	979.648	55,9%	944.821	54,2%
HINCHÉ	96,2%	749.800	717.090	95,6%	1.053.550	80,6%
PORT AU PRINCE (3)	89,4%	1.722.022	1.660.529	96,4%	901.930	64,0%
THIOTTE	37,5%	(4) 242.900	108.600	(4) 44,7%	N/D	N/D
JACMEL	83,0%	1.123.385	917.533	81,7%	742.675	82,1%
MIRAGOANE	59,9%	389.925	343.545	88,1%	785.875	67,4%
JEREMIE	10,5%	163.832	74.583	45,5%	148.924	30,5%
<b>TOTAL ORDINAIRE</b>	<b>77,4%</b>	<b>8.824.135</b>	<b>7.172.122</b>	<b>81,3%</b>	<b>7.377.016</b>	<b>67,6%</b>
<u>PRETS PPC (5)</u>						
CAP HAITIEN	47,3%	207.612	71.440	34,4%	34.470	12,6%
THIOTTE	39,0%	(4) 520.100	94.700	(4) 18,2%	N/D	N/D
JACMEL	18,4%	231.689	24.529	10,6%	150.057	7,9%
MIRAGOANE	72,5%	69.230	42.785	61,8%	35.864	44,5%
JEREMIE	31,5%	145.472	63.661	43,8%	78.285	10,5%
<b>TOTAL PPC</b>	<b>29,8%</b>	<b>1.174.103</b>	<b>297.115</b>	<b>25,3%</b>	<b>348.676</b>	<b>13,4%</b>
<u>TOTAL BCA</u>	<b>68,3%</b>	<b>9.998.238</b>	<b>7.469.237</b>	<b>74,7%</b>	<b>7.725.692</b>	<b>65,0%</b>

NOTES AFFERENTES A L'ANNEXE I

- (1) période octobre 1982 - février 1983
- (2) à l'exclusion de ₺ 1.131.967 de prêts échus depuis juillet 1982 dans la plaine de Gonaives, et dont l'échéance fut remise à 1983 à cause de la sécheresse
- (3) Belladère non compris (échancier non disponible)
- (4) pour la période octobre 1981 - avril 1982 seulement
- (5) Baptiste non compris (échancier non disponible)

ANNEXE II

TAUX DE REMBOURSEMENT SUR PRETS ACTIFS

(ANNEE FISCALE 1981-82)

(En Gourdes)	Soldes Impayés au 30-9-1981 (A)	Soldes Echus En 1981-82 (B)	TOTAL A Récupérer (A + B)	Montants Effectivement Remboursés	Taux de Rembour- sement
<u>PRETS ORDINAIRES</u>					
CAP HAITIEN	286.832	1.333.104	1.619.936	1.113.765	68,8%
PORT DE PAIX	73.180	678.678	751.858	690.366	91,8%
GONAIVES (1)	26.996	667.864	694.860	662.519	95,3%
ST. MARC	656.125	1.752.625	2.408.750	1.183.315	49,1%
HINCHE	122.220	749.800	872.020	748.296	85,8%
PORT AU PRINCE (2)	136.810	1.722.022	1.858.832	1.705.300	91,7%
THIOTTE (3)	82.573	242.900	325.473	112.089	34,4%
JACMEL	418.491	1.123.385	1.541.876	1.064.136	69,0%
MIRAGOANE	441.596	389.925	831.521	529.888	63,7%
JEREMIE	1.089.028	163.832	1.252.860	238.884	19,1%
<b>TOTAL ORDINAIRE</b>	<b>3.333.851</b>	<b>8.824.135</b>	<b>12.157.986</b>	<b>8.048.563</b>	<b>66,2%</b>
<u>PRETS PPC (4)</u>					
CAP HAITIEN	302.329	207.612	509.941	103.577	20,3%
THIOTTE (3)	789.036	520.100	1.309.136	283.030	21,6%
JACMEL	654.990	231.689	886.679	43.581	4,9%
MIRAGOANE	53.285	69.230	122.515	11.708	9,6%
JEREMIE	231.242	145.472	376.714	93.625	24,9%
<b>TOTAL PPC</b>	<b>2.030.882</b>	<b>1.174.103</b>	<b>3.204.985</b>	<b>535.521</b>	<b>16,7%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5.364.733</b>	<b>9.998.238</b>	<b>15.362.971</b>	<b>8.584.084</b>	<b>55,9%</b>

NOTES AFFERENTES A L'ANNEXE II

- (1) période octobre 1981 - juillet 1982 pour ce qui est des soldes échus et des remboursements sur prêts courants
- (2) Belladère non compris
- (3) période octobre 1981 - avril 1982 seulement pour les soldes échus et les remboursements sur prêts courants (échéanciers non disponibles)
- (4) Baptiste non compris

ANNEXE III

SITUATION DES PRETS IMPAYES

	IMPAYES AU 30-9-1981 (G)	IMPAYES AU 30-9-1982 (G)	% VARIATION	IMPAYES 3 ANS ET PLUS AU 30-9-82 (G)	IMPAYES EN % DU PORTEFEUILLE AU 30-9-82
<u>PRETS ORDINAIRES</u>					
CAP HAITIEN	286.832	476.768	+ 66,2%	92.779	21,6%
PORT DE PAIX	73.180	70.259	- 4,0%	4.551	6,7%
GONAIVES	26.996	68.377	+153,3%	400	3,4%
SAINT MARC	656.125	700.809	+ 6,8%	86.359	32,0%
HINCHE	122.220	106.621	- 12,8%	19.816	9,0%
PORT AU PRINCE (1)	136.810	(2) 143.206	+ 4,7%	(2) 12.500	(2) 4,6%
THIOTTE	82.573	330.720	+300,5%	15.484	84,1%
JACMEL	418.491	546.229	+ 30,5%	63.885	27,8%
MIRAGOANE	441.596	304.968	- 30,9%	3.034	20,2%
JEREMIE	1.089.027	(2) 1.178.398	+ 8,2%	(2) 6.314	(2) 84,7%
<b>TOTAL ORDINAIRE</b>	<b>3.333.850</b>	<b>3.926.355</b>	<b>+ 17,8%</b>	<b>305.122</b>	<b>23,0%</b>
<u>PRETS PPC</u>					
CAP HAITIEN	302.329	362.862	+ 20,0%	25.522	81,6%
BAPTISTE (3)	621.183	(4) 808.844	+ 30,2%	(4) 23.484	(4) 93,1%
THIOTTE	789.036	1.163.742	+ 47,5%	165.860	97,9%
JACMEL	654.990	826.420	+ 26,2%	146.360	80,1%
MIRAGOANE	53.285	79.773	+ 49,7%	10.331	77,8%
JEREMIE	231.242	(2) 238.603	+ 3,2%	(2) 11.585	(2) 75,2%
<b>TOTAL PPC</b>	<b>2.652.065</b>	<b>3.480.244</b>	<b>+ 31,2%</b>	<b>383.142</b>	<b>88,0%</b>
<u>TOTAL BCA</u>	<u>5.985.915</u>	<u>7.406.599</u>	<u>+ 23,7%</u>	<u>688.264</u>	<u>35,3%</u>

belladère non compris

au 31 Décembre 1980

2. Au 30 Juin 1982

4. Au 31 Mars 1982 (dernier rapport d'arriérés disponible)