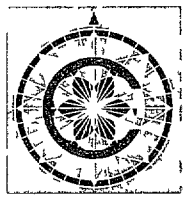
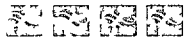


CHEMONICS INTERNATIONAL INC



EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU FONDS DE GARANTIE DES PRÊTS POUR LA COMMERCIALISATION AGRICOLE (FGPCA)

Projet d'investissement et de commercialisation agricole (AMIP)

Contrat USAID No PCE-I-800-98-00015-00
USAID Projet No 801

Preparee pour
L Agence internationale pour le developpement international
Guinee Conakry
Republique de Guinee

Prepare par
Chemonics International Inc
et Prime International Inc

Le 26 Juillet 1999

TABLE DES MATIERES

Sigles			I
Resumé analytique			III
OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS			1
	A	Observations	1
	B	Recommandations	23
	C	Plan d'action	28
	D	Strategie de sortie	31
	E	Resume de la methodologie d'evaluation	32
ANNEXE A	LISTE DES PERSONNES CONTACTEES		A-1
ANNEXE B	LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES		B-1
ANNEXE C	TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION		C-1
ANNEXE D	ANALYSE DU SEUIL DE RENTABILITE ET PROJECTIONS PRELIMINAIRES POUR PRIDE/FINANCE		D-1

SIGLES

AFD	Agence Française de Développement
AMIP	Projet d'investissement et de commercialisation agricole (sigle americain)
BCRG	Banque Centrale de la Republique de Guinee
BICIGUI	Banque Internationale du Commerce et de l'Industrie de la Guinee
CGAP	Groupe de cooperation pour aider les plus pauvres (sigle anglais)
FICA	Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole
FG	Francs Guineens
FGPCA	Fonds de Garantie des Prêts pour la Commercialisation Agricole
GDG	Gouvernement de la Guinee
L/C	Lettre de crédit
MAE	Ministere de l'agriculture et de l'élevage
MPC	Ministere du Plan et de la Cooperation
PRIDE	Programme Integré pour le Developpement de l'Entreprise
PRIDE/Finance	Institution financiere non bancaire etablie dans le programme PRIDE
SEGIR FS IQC	Appui a la croissance economique et la réforme institutionnelle - Services financiers - Contrat a montant indetermine (sigle americain)
SGBG	Société Génerale des Banques en Guinée
UIGB	Union Internationale de Banques en Guinée
USAID	Agence des Etats-Unis pour le developpement international
VITA	Volontaires pour l'assistance technique (sigle americain)

RESUME ANALYTIQUE

L'equipe du projet composée de Kenneth Peoples et Chris Barltrop (ci-apres la mission) s'est rendue a Conakry du 27 juin au 11 juillet 1999, a la demande de l'USAID/Guinée et en collaboration avec le Gouvernement de la République de Guinee (GDG) Les discussions tenues au cours de cette visite etaient centrees sur l'influence pratique du Fonds de Garantie des Prêts pour la Commercialisation Agricole (FGPCA) et des diverses options pour une utilisation plus efficace du financement fourni par l'USAID pour atteindre les objectifs du Projet d'investissement et de commercialisation agricole (AMIP)

La mission a consulte un grand nombre de fonctionnaires du GDG, des membres de l'USAID/Guinée, des institutions et des personnes qui participent au projet AMIP La mission a beneficie d'un appui et d'une cooperation considerables, et toutes les personnes qui ont exprime leurs opinions ont aide la mission a mieux comprendre les problèmes La presente section resume les observations et les recommandations de la mission et propose un plan d'action

A Observations

1 L'accord de financement du projet passe entre l'USAID et la Republique de Guinee, tel qu'amendé (par AMIP) prevoyait, entre autres choses, un fonds fiduciaire pour fournir 50 pour cent des garanties des prêts accordes par des banques commerciales accreditees aux membres de la Fondation pour l'Investissement et la Commercialisation Agricole (FICA) en appui a l'expansion de leurs activites de commercialisation agricole L'execution du programme de garantie des prêts pour qu'elle soit reussie, exigeait les eléments suivants

- *Les emprunteurs potentiels doivent correspondre aux attentes de la FICA* Dans sa planification originale, le projet envisageait d'accorder des prêts de 100 000 a 300 000 dollars a des grossistes agricoles importants s'occupant principalement d'exportations agricoles En aidant ce groupe on esperait stimuler la production alimentaire en ameliorant l'acces aux marches Cependant, les membres de la FICA se sont revelés être des petits commerçants, n'ayant pas d'expertise commerciale suffisante pour administrer des projets de grande dimension Les efforts de la FICA pour preparer des plans d'entreprise pour ses membres ont souvent abouti a des plans qui ne refletaient pas les realites commerciales ou l'intention reelle pour l'utilisation des fonds, et ne pouvait conduire a un renforcement durable de la commercialisation agricole

- *Une analyse soignee du credit et une administration prudente des prêts* Afin de gerer les risques et limiter les pertes, les banques devaient faire une analyse independante de solvabilite des emprunteurs devait être faite, visiter les operations des emprunteurs et faire un suivi adequate de l'utilisation des fonds et de l'execution des projets Au lieu de tout ceci, les banques commerciales s'en remettaient a la preparation des projets par la FICA et aux garanties du FGPCA, ce qui abaissait leurs normes de credit

- *Une supervision continuelle de la part de la FICA et du FGPCA* Une supervision continuelle des emprunteurs par la FICA/FGPCA etait essentielle pour veiller a ce que les plans d'entreprise soient suivis, que les fonds soient utilises comme prevu, et que les recettes provenant du commerce soient appliquees au remboursement des prêts Il semble que la participation de la FICA/FGPCA avait lieu au debut de chaque projet et apres son echec Il semble qu'aucun suivi significatif ou aide a l'execution du projet n'ait eté fait pendant le projet

- *Une culture de remboursement des prêts adequate* Les emprunteurs de la FICA devaient utiliser le prêt aux fins prévues et attacher une importance adequate a son remboursement Dans la pratique, cela n'a ete le cas ni de l'un ni de l'autre

2 Les hypothèses originales du projet se sont révélees fausses

- *La base de la clientele ciblee* Le marche prevu a l'origine compose de grossistes exportateurs n'ayant pas acces au financement bancaire et qui aurait pu être aide par une garantie partielle ne s'est pas cree

- *L'enthousiasme des banques* Alors que le projet supposait que les banques participeraient activement, les banques pensaient que les pertes etaient inevitables et cherchaient a limiter leur participation

- *L'influence de la FICA sur la performance des emprunteurs* L'influence supposee de la FICA sur la performance des emprunteurs a ete surestimee - il s'agissait essentiellement de faire que des projets non bancables deviennent bancables grâce a son intervention aupres des emprunteurs

3 Une revue du projet a mi-parcours et une tentative de restructurer l'approche de garantie des prêts n'a pas produit de changements utiles dans la planification du projet Reduire le montant minimum du prêt et etendre la base de la clientele n'a pas resolu les contraintes fondamentales du marche

4 Une nouvelle modification ou une extension du cadre du FGPCA n'ameliorera probablement pas les resultats de façon significative, ce qui permettra a l'USAID et au GDG de consacrer ce financement a des fins plus productives

5 Le Fonds fiduciaire est arrive a terme le 30 septembre 1998 L'article 4 de l'accord du Fonds fiduciaire exige que l'on dispose des avoirs comme prevu dans l'accord a moins que l'USAID et le GDG en decident autrement d'un commun accord et par ecrit

6 En se basant sur l'information fournie a la mission, la valeur originale en dollars de la contribution initiale de l'USAID au Fonds fiduciaire semble etre intacte et une partie du revenu peut couvrir toutes les obligations qui restent

7 Alors que, suivant la section 2 6 de l'Accord du Fonds fiduciaire, le GDG ne peut recevoir aucun montant du Fonds en question, le GDG peut se mettre d'accord avec l'USAID pour convertir le Fonds fiduciaire en un fonds en monnaie locale pour appuyer les activites de commercialisation agricole comme prevu dans l'article 4 de l'Accord La ou les organisations beneficiaires peuvent certifier qu'aucun montant n'a ete ou ne sera fourni a aucune institution, agence ou fonctionnaire du GDG

8 Le plan d'entreprise de PRIDE/Finance est un mode d'action raisonnable pour atteindre la viabilite financiere Le plan a ete bien prepare et les questions qui affectent la viabilite financiere de PRIDE/Finance ont ete correctement abordees Seul le temps dira s'il peut etre execute compte tenu des contraintes de l'environnement guineen et les ressources humaines disponibles

9 Le FGPCA n'est pas une entreprise indépendante, en etat de fonctionnement et viable ayant une valeur de marche Maintenir le FGPCA comme administrateur fiduciaire n'est nécessaire pour aucune des options recommandees par la mission

B Recommandations

L'avenir du Fonds fiduciaire se heurte a un certain nombre d'interêts concurrents L'USAID peut vouloir garantir que, s'il est question de les utiliser, les fonds ne soient employes que dans le but prevu a l'origine, parce que les allouer a d'autres objectifs exigerait une ré-evaluation entiere du niveau et de la direction de l'appui que l'agence desire offrir a l'economie guinéenne La Banque Centrale de la Republique de Guinée (BCRG) pourrait être la plus intéressee a garantir l'acces aux devises etrangeres et à minimiser les emprunts nécessaires pour s'occuper de la capitalisation du Credit Mutuel Le Ministere de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) pourrait être interesse a canaliser les fonds vers le secteur agricole Le Ministere du Plan et de la Cooperation (MPC) pourrait préferer un appui plus etendu au développement rural Les discussions de la mission avec les parties intéressées visaient a comprendre ces objectifs et a developper des options qui satisferaient le mieux a ces interêts La mission a tenu compte de ces divers intérêts en preparant les recommandations suivantes, et les etapes d'exécution sont decrites dans la section qui suit sur les étapes de l'action

B1 Recommandation 1 — Dissoudre le FGPCA

Le plan actuel de la composante FGPCA ne convient pas aux conditions actuelles de la Guinee et la periode du projet, apres deux extensions, est sur le point d'expirer La mission pense que la continuation du FGPCA sous sa forme actuelle, même s'il etait a nouveau centre sur la realisation des objectifs a l'origine du projet ne produira probablement pas de resultats significatifs et n'est pas une option viable

B2 Recommandation 2 — Disposer des avoirs du Fonds fiduciaire

Les options se reduisent à deux alternatives la premiere, l'USAID et le GDG souhaitent-ils etendre l'aide a PRIDE/Finance et dans ce cas l'appui supplémentaire doit-il se limiter au Fonds fiduciaire actuel ou inclure les 2,6 millions de dollars supplementaires destines a l'origine a completer l'appui au Fonds L'autre alternative consiste a desengager les fonds et les rendre au Tresor des Etats-Unis

Mettre fin au projet Mettre fin au projet conformement à la section 5 3 de l'Accord du Fonds fiduciaire et reprogrammer les fonds Transferer le capital et les interêts qui restent du compte de la banque participante a New York au Tresor des Etats-Unis et desengager les 2,6 millions de dollars qui restent

Mettre fin au projet consisterait a mettre fin a un programme qui s'est revele incapable d'obtenir des resultats mesurables et libererait les ressources humaines de l'USAID et du GDG pour des activites plus productives Cette option ne constitue pas un debours en devises etrangeres pour la BCRG puisque les 2 millions de dollars sont restes deposes a New York Elle recupere le financement de l'USAID depose aupres de banques privees commerciales et qui n'a pas pu etre utilise pour les objectifs prevus

Reallocation des fonds existants Donner des instructions aux banques depositaires de vendre les avoirs du Fonds fiduciaire actuellement deposes a New York a la BCRG pour les convertir en

monnaie locale comme prevu par l'article 4 de l'Accord du Fonds fiduciaire amende Le produit des ventes en francs guineens (FG) serait dépose dans des comptes restreints ouverts par l'USAID dans les banques commerciales pour etablir un fonds successeur Selon un accord qui serait passe entre l'USAID et PRIDE/Finance, ces fonds en FG seraient alloues en totalité ou en partie a PRIDE/Finance en tant que don de financement en appui aux prêts de micro-finance Les decaissements dependraient du fait que la performance de PRIDE/Finance serait conforme aux ameliorations des ratios prevues par l'accord commun des deux parties Des lettres de credit "stand-by", emises par les banques depositaires guineennes seraient un mecanisme approprie pour effectuer ces transferts de façon automatique Les conditions de ces lettres de credit stand-by exigeraient de PRIDE/Finance et de ses auditeurs de certifier que les conditions ont ete remplies pour chaque retrait Toute somme qui resterait apres l'expiration de la lettre de credit serait automatiquement verse au compte de l'USAID et re-alloue selon un accord mutuel entre l'USAID et le GDG conformement aux accords originaux du projet L'interet sur les montants deposes sur les comptes restreints et qui n'auraient pas ete tires serait paye a PRIDE/Finance en tant que revenu de l'intérêt jusqu'a l'expiration de la lettre de credit Les 2,6 millions de dollars seraient desengages

Recommandation La mission recommande que le produit en FG de la vente des avoirs du Fonds fiduciaire soient remis sous forme de don a PRIDE/Finance Ce don fournirait des fonds de prets suffisants pour permettre une augmentation significative du portefeuille de prêts et aider PRIDE/Finance a se rapprocher du seuil de rentabilite du volume de ses prêts Les decaissements seraient contrôles en emettant une lettre de credit stand-by aupres d'une banque depositaire guineenne qui permettrait a PRIDE/Finance de faire des retraits periodiques sur presentation de declarations certifiées confirmant que l'execution est conforme aux divers indicateurs de performance financiere

Cependant ces fonds a eux seuls pourraient ne pas être suffisants pour permettre a PRIDE/Finance d'atteindre le seuil de rentabilite du volume de ses prêts et d'avoir une perspective raisonnable d'atteindre la viabilite financiere conformement a son plan d'entreprise A moins que PRIDE/Finance n'obtienne un financement suffisant pour atteindre le seuil de rentabilite et provenant d'autres sources, les fonds fournis seraient petit a petit absorbes par les pertes operationnelles sans avoir obtenu un resultat permanent [1]

Cette recommandation permet a la BCRG de realiser son objectif qui est de gagner des devises, est conforme a l'objectif du Ministere de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) de soutenir le developpement agricole, tient compte de l'interêt du Ministere du Plan et de la Cooperation (MPC), prolonge la vie de PRIDE/Finance et fixe le plafond de l'appui financier direct de l'USAID a 2 millions de dollars

[1] Le financement provenant du Fonds fiduciaire peut etre combine avec un financement venu d autres sources telles que le Fonds de cooperation pour aider les plus pauvres (CGAP) afin de permettre a PRIDE/Finance d atteindre un volume d equilibre sans avoir recours au financement supplementaire dont il est question dans la recommandation 3 Certes l USAID et le CGAP pourraient developper un programme de financement en commun dont le resultat serait que le CGAP assumerait le role principal du suivi au nom de l USAID laquelle souhaite utiliser les ressources ou l expertise locale pour accomplir cette tache Cependant cette approche depasse le cadre de la presente evaluation et la recommandation ne s occupe que de l utilisation des avoirs du Fonds fiduciaire

B3 Recommandation 3 — Appuyer les resultats durables

En plus de la remise des avoirs du Fonds fiduciaire à PRIDE/Finance, la mission recommande d'aider PRIDE/Finance à pénétrer sur le marche interbancaire de Guinee en utilisant, comme catalyseur, les 2,6 millions de dollars engagés mais non encore décaisses

Ce montant de 2,6 millions de dollars serait dépose dans une institution financière aux Etats-Unis et utilise comme garantie solidaire des lettres de crédit stand-by en faveur des banques guineennes qui prêtent a PRIDE/Finance ou qui couvriraient les bons de PRIDE/Finance emis a l'ordre des banques guineennes Les montants disponibles augmenteraient avec le temps a mesure que PRIDE/Finance atteindrait des objectifs et points de reperes raisonnables qui prouvent qu'elle suit une courbe de croissance positive et rentable vers le seuil de rentabilite espere Un administrateur americain serait charge d'emettre les lettres de credit stand-by et les extensions a mesure que PRIDE/Finance justifie sa performance et ses besoins financiers L'intérêt perçu pour les 2,6 millions de dollars servirait a payer les frais des lettres de crédit et de l'administrateur Cet appui au financement local etendrait l'approche suggeree dans la recommandation 2 suffisamment pour garantir que PRIDE/Finance puisse atteindre le seuil de rentabilite des prêts conformement a son plan d'entreprise L'augmentation des fonds disponibles dans le cadre des lettres de credit serait automatiquement interrompu si les objectifs n'etaient pas atteints, sans que l'USAID ait besoin de superviser ou d'intervenir

Cette approche fournirait à PRIDE/Finance

- Des frais d'emprunt plus bas pendant la periode de la lettre de credit stand-by en abaissant le risque de credit pour le crediteur tant que PRIDE/Finance s'approche de la viabilite
- La certitude d'avoir des fonds de prêts suffisants pour atteindre le seuil de rentabilite de façon contrôlée, a condition que la situation financiere et la performance de PRIDE/Finance evoluent de façon satisfaisante
- Etre liberee de la pression d'être obligee de creer une capacite depositaire independante, permettant ainsi a PRIDE/Finance d'eviter d'avoir a payer les frais de fonctionnement et de risques des institutions qui acceptent des depôts publics et de simplifier la supervision de la BCRG
- L'acces au marche monetaire guineen

Les lettres de credit stand-by auraient une date limite pour obliger PRIDE/Finance a chercher un financement independant Des que PRIDE/Finance deviendra solvable, les banques seront motivees pour la financer sans l'appui d'une lettre de credit stand-by pour justifier un taux d'interêt plus éleve

La stabilite du financement exigerait que les tirages de fonds dans le cadre des lettres de credit stand-by soient bases sur une augmentation du risque de prêt due au fait que PRIDE/Finance ne peut satisfaire aux indicateurs acceptes de performance financiere, et non au refus de la banque de renouveler le financement par suite d'un resserrement de la liquidite du marche La documentation devra justifier cet objectif

L'activation de cet appui supplementaire, exigera que PRIDE/Finance puisse certifier que sa performance financiere est conforme aux indicateurs de façon qu'on puisse prevoir qu'elle aura

acces au marche financier guineen de façon independante En principe aucun tirage ne serait necessaire si PRIDE/Finance atteint le stade de la viabilite financiere, auquel cas la lettre de credit expirerait et les fonds de couverture seraient libéres Si apres l'activation un tirage a lieu, les creances sur les prêts consentis par les banques guineennes à PRIDE/Finance seraient honorees mais aucun nouveau prêt ne serait couvert La lettre de credit stand-by ne serait pas renouvelee et tous les fonds qui restent seraient rendus au Tresor des Etats-Unis

Le niveau du financement supplementaire doit être verifie avant l'execution finale de cette recommandation Les projections financieres simplifiees preparees par la mission sur la base de l'information fournie par PRIDE/Finance indiquent qu'elle aura besoin d'un appui supplementaire d'environ 1 million de dollars, montant inferieur aux 2,6 millions de dollars disponibles Si le Groupe consultatif pour aider les plus pauvres (CGAP de la Banque mondiale) accepte de fournir ce financement, l'appui supplementaire de l'USAID pourrait ne pas être necessaire Le niveau reel de l'aide maximale acceptee par les parties devra correspondre aux projections revisees faites par PRIDE/Finance et être examinees au nom de l'USAID pour garantir que PRIDE/Finance aura un financement suffisant et peut atteindre le seuil de rentabilite On evite ainsi un exces de financement Le niveau reel devrait être mis a la disposition de PRIDE/Finance *en totalite* tant qu'elle satisfait aux indicateurs de performance même apres avoir atteint le seuil de rentabilite du volume de ses prêts Cette approche permettra a PRIDE/Finance de confirmer qu'elle a atteint le niveau de rentabilité dont elle a besoin pour obtenir des financements aupres du secteur financier guineen

B4 Recommandation 4 — Definir les conditions

Independance PRIDE/Finance est une entreprise fragile et le restera probablement Pour que cette aide supplementaire de l'USAID soit reussie, le GDG devra creer un environnement favorable en prenant les mesures suivantes

- Creer un cadre juridique et reglementaire officiel pour les institutions financieres non bancaires Ceci aurait pour objet de garantir que le cadre juridique soit clair et que la reglementation elle aussi soit claire et limitee a l'essentiel pour proteger les deposants et la stabilite du marche

- L'assurance d'une independance continue PRIDE/Finance ne reçoit pas d'aide du GDG mais fournit une aide essentielle au developpement rural Les priorites doivent rester les suivantes
  - La viabilite financiere pour garantir que PRIDE/Finance continue d'exister et de servir les marches ruraux
  - La direction doit veiller a atteindre la viabilite financiere tout en servant les marches ruraux

  PRIDE/Finance n'a pas les ressources necessaires pour aider les objectifs plus etendus du GDG Toute initiative visant a detourner le financement de ses objectifs principaux reduira la capacite de PRIDE/Finance de servir les marches ruraux et doit donc être evitee Toute ingerence du GDG dans la gestion des operations de PRIDE/Finance detruira le sentiment de la direction qu'elle est responsable de la realisation de cet objectif et doit donc etre evitee

Contrôle des decaissements La structure actuelle du FGPCA exige un Fonds fiduciaire gere par un administrateur, et que les decisions relatives a l'emission des garanties et pour honorer les

créances soient prises par un Conseil d'administration Cet arrangement etait nécessaire pour que la procedure de prise de décision repose sur une évaluation des facteurs de base et, theoriquement, une supervision active des transactions de base faites par l'administrateur pour garantir que le Fonds fiduciaire soit protégé

Les recommandations 2 et 3 exigent une expansion contrôlee de l'aide au financement si PRIDE/Finance satisfait à des objectifs specifiques de performance Comme ces objectifs de performance peuvent être definis a l'avance, le contrôle peut se limiter a une verification simple et objective que la performance est bien conforme aux objectifs Un tel décaissement contrôle peut être réalise de façon efficace par des lettres de credit stand-by conformement aux regles et procedures etablies pour ce type de transactions et se trouvant dans les publications de la Chambre de commerce internationale

Les comptes qui recevront le produit en FG du Fonds fiduciaire se trouveront dans un compte spécial qui reflete clairement leur statut Les instructions pour l'utilisation de ces fonds seront specifiques, et prevoiront des modalites de retrait par PRIDE/Finance sous le couvert de la lettre de credit Si la lettre de crédit expire avant que tous les retraits aient ete effectues, le transfert automatique des fonds a un compte de l'USAID pour une reallocation qui sera determinee par l'USAID et le GDG

Les fonds supplementaires fournis dans la recommandation 3 seront deposes dans une banque n'ayant aucun lien avec une banque participante en Guinee mais dont les lettres de credit seraient acceptees par les banques guineennes Ceci est fortement conseille pour éviter tout conflit d'interêt au cas ou un retrait deviendrait necessaire Le compte americain peut être gere au nom de l'USAID si on le juge necessaire - la gestion des dons dans les transactions du secteur financier est incluse dans la description du projet d'Appui a la croissance economique et au developpement institutionnel, services financiers, (SEGIR FS Contrat a montant indetermine), et le vehicule contractuel vers l'USAID existe deja Enfin, tout cela peut être realise a peu de frais

L'execution des mesures d'appui proposees pour aider PRIDE/Finance dependront de la preparation d'arrangements acceptables avec les banques participantes S'il s'averait que les banques refusent de participer au mecanisme propose dans la recommandation 3, il sera necessaire de developper un mecanisme de contrôle alternatif [2]

PRIDE/Finance n acceptera aucun depôt du public PRIDE/Finance doit accepter de ne pas chercher a recevoir des depôts du public jusqu'a ce qu'elle sera devenue capable d'emprunter sur le marche financier guineen sans appui de l'exterieur Les depenses supplementaires de fonctionnement et de securite encourues pour contrôler efficacement les risques de gestion d'une base de depôts prives aurait pour effet d'élever le seuil de rentabilite de ses operations de façon substantielle et d'annuler les projections financieres

Pas de changement dans la direction Aucun changement dans la direction de PRIDE/Finance n'aura lieu par ordre ou decret du GDG sauf pour raison d'insolvabilite financiere, ceci mettrait fin a la capacite de PRIDE/Finance de recevoir toute ressource supplementaire dans le cadre du compte en FG ou du compte en dollars ouvert avec les fonds de l'USAID

[2] Suite a des discussions preliminaires avec une banque guineenne il semble qu il n y aurait aucun probleme avec le controle du decaissement tel que propose

Aucun objectif special dans la composition du portefeuille Certains ont suggere que PRIDE/Finance maintienne 40 pour cent de son portefeuille consacre à l'agriculture La mission n'est pas d'accord PRIDE/Finance aura la plus grande influence sur le developpement rural et l'agriculture, qui est le secteur le plus important du domaine rural avec plus de 85 pour cent de la population, en finançant les utilisateurs de fonds les plus productifs En tout cas, la demarcation entre l'utilisation agricole et non agricole peut être floue et difficile a contrôler

B4a Recommandations auxiliaires

Action administrative et execution Decision concernant le Fonds fiduciaire et le transfert des avoirs du fonds a la date d'achevement du projet Bien que l'accord du Fonds fiduciaire ne contient pas de date finale pour disposer des biens, l'autorite de l'USAID de prendre des mesures dans ce domaine expire avec la date d'achevement du projet Par consequent, l'USAID doit decider comment les avoirs du fonds doivent être alloues et transferes avant la date en question Toutes les creances et obligations devront être pourvues ou satisfaites a cette date

Le FGPCA peut être liquidé et sa charte annulee a tout moment Ses obligations payees sur le Fonds fiduciaire doivent être satisfaites avant que les avoirs du fonds soient alloues et transferes Donc, le FGPCA doit aussi liquider ses affaires et être liquide avant le 30 septembre 1999 La separation des employes, les depenses administratives et les creances de garanties des prêts doivent aussi être reglees a cette date Le mobilier de bureau, l'equipement et les vehicules - tous des biens appartenant a AMIP -devront être liquides conformement a l'accord de don avant la date d'achevement du projet

La mise en place d'une structure qui realiserait les recommandations ci-dessus avec un minimum de participation courante de l'USAID exigera une structuration tres judicieuse des accords et des documents, et un ajustement precis du niveau d'appui pour rester conforme a l'evolution attendue de PRIDE/Finance de la façon la plus realiste possible Pour cela, l'execution devra bénéficier d'un niveau de soutien suffisant

C Plan d action

Le plan d'action qui suit presente dans le detail les etapes et les elements dont il faut s'occuper pour executer les diverses recommandations presentees par la mission Si l'USAID decide de ne pas accepter la recommandation 2 et de mettre fin au programme, seuls les elements 1 et 2 ci-dessous doivent etre executes Si la recommandation 2 est acceptee, les elements 1, 2 et 3 doivent être executes Si la recommandation 3 est acceptee, tous les elements 1 a 4 doivent être executes en suivant les diverses etapes Il faut porter une attention particuliere au choix de l'alternative qui convient dans le cadre des elements d'action qui se rapportent a la recommandation particuliere acceptee

C1 Préparer un accord de disposition du Fonds fiduciaire entre l'USAID et le GDG

C1a Action négociation de l'accord de disposition — sujets a examiner

- Vente des devises a la BCRG et transfert du nouveau compte fiduciaire en FG
- Etablir un nouveau compte fiduciaire ou bloque en FG pour benefice conditionnel

- Définir les buts de nouveaux comptes fiduciaires pour un financement conditionnel trimestriels a PRIDE/Finance

- Régler les depenses administratives finales du FGPCA

- Regler les creances pour les garanties de prêts

- Le recouvrement des prêts va au nouveau compte fiduciaire (recommandation 1) ou aux banques (recommandation 2)

- Mettre fin au statut d'administration du FGPCA et faire le nécessaire pour la clôture du FGPCA et l'annulation de la charte

C1b Action pourvoir aux engagements en attente des avoirs du Fonds fiduciaire

- Regler toutes les creances en cours des garanties des prêts
  - Creances
    - Option 1 prevoir une reserve pour couvrir les creances en cours et non reglees
    - Option 2 regler les creances en cours avant la date d'achevement du projet
    - Sous option 1 payer les garanties
    - Sous option 2 refuser la creance en tant qu'utilisation non autorisee du produit
  - Recouvrements
    - Option 1 transferer tous les recouvrements dans le compte sur lequel les avoirs du Fonds ont ete transferes
    - Option 2 permettre aux banques de toucher 100 pour cent des recouvrements pour encourager la collecte

- Regler toutes les depenses administratives autorisees
  - Obtenir un etat final des depenses du FGPCA
  - Revoir et confirmer le budget des depenses
  - Transferer le montant total confirme des depenses pour regler les depenses operationnelles du FGPCA

C1c Disposition et transfert des avoirs du Fonds fiduciaire

- L'USAID et la BCRG se mettent d'accord pour la vente des avoirs restants en dollars du Fonds en echange d'un montant equivalent en FG

- Transferer l'equivalent en FG des avoirs du Fonds au compte fiduciaire de la banque guineenne pour transferts trimestriels a PRIDE/Finance a condition que les normes financieres aient ete respectees
  - Option 1 etablir un compte fiduciaire gere par le departement fiduciaire de la banque en tant qu'administrateur et fournir des fonds a PRIDE/Finance a chaque trimestre a condition que les normes financieres aient ete respectées (confirme par audit) La non conformite aux normes au cours de deux trimestres, declenche le versement du solde de la lettre de credit au compte de l'USAID pour etre alloue a une nouvelle activite
  - Option 2 emettre une lettre de credit stand-by, les fonds fiduciaires servant de depôt de garantie Les conditions de la lettre de credit permettront des retraits trimestriels par PRIDE/Finance a condition que les normes financieres aient eté respectees La non

conformite aux normes au cours de deux trimestres, déclenche le versement du solde de la lettre de credit au compte de l'USAID pour être alloue a une nouvelle activite

- Le revenu provenant du compte fiduciaire en FG sera verse a chaque trimestre a PRIDE/Finance net de tout droit perçu par la banque pour la gestion du compte

C2 Liquider les affaires du FGPCA

- L'USAID et le GDG se mettent d'accord pour liquider le FGPCA
- Le Conseil d'administration adopte le plan de liquidation
- Obtenir un compte final de toutes les depenses administratives du FGPCA
  - Remise aux employes de l'avis de clôture du FGPCA
- Determiner les primes de separation des employes
  - En cas d'accord d'emploi ecrit, payer la prime de separation selon la formule de l'accord
  - S'il existe une politique anterieure du Fonds, payer la prime de separation selon la politique en question
  - Sinon, payer une prime de separation raisonnable, convenable pour la Guinee, conforme a la loi guineenne, et en relation avec le salaire, le poste occupe et la duree du service
- Obtenir Le compte final des depenses par ligne de compte electricite, eau, loyer, etc
- L'USAID confirme les comptes des depenses administratives
- Transfert du montant confirme des depenses au compte administratif de la banque locale
- Paiement des depenses administratives
- Transfert des avoirs restants du compte fiduciaire comme defini plus haut
  - Transmettre les biens d'AMIP utilises par le FGPCA conformement a l'accord USAID-GDG
- Le GDG publie un decret supprimant la charte du FGPCA

C3 Accord entre l'USAID et PRIDE/Finance

- L'accord de cooperation determine les termes et conditions pour recevoir les montants trimestriels prevus par accord, a condition que certains objectifs quantifiables soient atteints
- Etablir les normes auxquelles PRIDE/Finance doit satisfaire a chaque trimestre, ceci etant confirme par des comptables independants, et par exemple
  - L'augmentation du volume des prêts (en % par trimestre)
  - Un rendement de l'actif positif (trimestre par trimestre)
  - Une marge d'intérêts nets positive
  - Une marge negative des frais d'operation en diminution (trimestre par trimestre)
  - Augmentation des interêts totaux perçus (pertes en diminution)

- Fixer un montant pour chaque tranche et les normes finales bases sur une analyse plus approfondie des bilans et plans financiers de PRIDE/Finance

- Au cas ou, apres avoir reçu six mois pour satisfaire aux normes en vue de recevoir ou d'acceder a un nouveau financement, PRIDE/Finance ne satisferait pas aux normes fixees pendant le trimestre qui suit, ceci mettra fin de façon permanente au compte fiduciaire en FG (recommandation 1) ou a la lettre de credit stand-by (recommandation 2) et le reliquat des fonds sera versé au compte de l'USAID pour toute autre allocation ou programme suivant la decision de l'USAID et du GDG

- Apres que PRIDE/Finance aura obtenu 2 millions de dollars du compte fiduciaire en FG, elle pourra présenter une requête au compte fiduciaire en dollars a chaque trimestre pour une lettre de credit stand-by pour garantir le financement des emprunts comme stipule ci-dessous *a condition* que PRIDE/Finance continue a satisfaire aux mêmes normes de performance a chaque trimestre

C4 Engager un montant supplémentaire de 2,6 millions de dollars pour aider PRIDE/Finance a atteindre le seuil de rentabilite

- Ouvrir un compte fiduciaire dans une banque americaine sous forme de compte producteur de revenu

- Engager un administrateur du compte fiduciaire pour gérer les fonds et veiller a l'emission des lettres de credit stand-by

  - Accepter les requêtes de financement des emprunts de PRIDE/Finance accompagnees de declarations certifiees et auditees que les normes de performance ont ete satisfaites

  - Donner des instructions a la banque d'emettre des lettres de credit stand-by (a 100 %), la garantie solidaire etant fournie par les avoirs du compte fiduciaire pour soutenir l'emprunt a la banque ou des bons de PRIDE/Finance pour être achetes par les banques

  - Autoriser le renouvellement de la lettre de credit stand-by pour permettre le report d'emprunts ou de bons de PRIDE/Finance non amortis tant que PRIDE/Finance satisfera aux normes financieres

  - Au cas ou PRIDE/Finance ne satisferait pas aux normes de performance, aucune nouvelle lettre de credit ne sera emise pour un nouvel emprunt ou un nouveau bon Les emprunts avec des lettres de credit stand-by reprendront si les normes sont satisfaites dans le temps prevu par la lettre de credit

  - Si PRIDE/Finance continue a manquer a satisfaire aux normes de performance et au remboursement de tout emprunt venu a echeance, la lettre de credit stand-by intervient et tous les autres emprunts bancaires ou bons de PRIDE/Finance sont dus et payables par la lettre de crédit stand-by

  - En cas de defaut de paiement de tout financement d'emprunt, PRIDE/Finance ne peut plus presenter de requêtes de lettres de credit stand-by pour garantir le financement d'emprunt

- Toutes les lettres de credit stand-by payent les creances de dettes ou de bons lorsque la dette ou le bon viennent à echeance

- Tous les fonds dans le compte fiduciaire americain qui restent apres les defauts de paiement sont verses au Tresor des Etats-Unis

- L'administrateur du compte fiduciaire gere le revenu du compte
  - Il subvient aux frais de gestion du compte
  - Il subvient aux frais d'emission des lettres de credit

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

A Observations

Dans son evaluation du Fonds de garantie des prêts à la commercialisation agricole (FGPCA) la mission a examine les buts fondamentaux du FGPCA et la structure organisationnelle et opérationnelle du Fonds fiduciaire et du FGPCA, crée pour en être l'administrateur [1] Puis la mission a etudié l'histoire de l'organisation et des operations du programme de garantie des prêts (PGP) depuis les retards dans la mise en route du Fonds fiduciaire et du FGPCA jusqu'au long processus de negociation des accords avec les banques guineennes pour developper les systemes de prêts pour le PGP La mission a aussi passé en revue l'histoire organisationnelle et operationnelle de la Fondation pour l'investissement et la commercialisation agricole (FICA) dont les membres auraient dû être les premiers beneficiaires des prêts garantis Ces observations sont centrees sur les resultats du PGP, evaluent certaines des premieres hypothèses et abordent les questions liees a l'avenir du Fonds fiduciaire, du FGPCA et des 2,6 millions de dollars de l'USAID engagés mais non encore decaisses pour la composante PGP du projet d'investissement et de commercialisation agricole (AMIP)

A1 Le programme de garantie des prêts n'a pas réussi

L'accord de don du projet entre l'USAID et la Republique de Guinee tel qu'amende prevoyait, entre autres choses, la creation d'un fonds fiduciaire pour soutenir 50 pour cent des garanties des prêts accordes par les banques commerciales accreditees aux membres de la FICA pour les aider dans leurs activites de commercialisation agricole

Un programme de garantie de prêts, pour avoir des chances de reussir, doit être ancre sur les concepts suivants

Des clients qui

- sont engages envers un developpement d'entreprise a long terme et l'etablissement de relations d'entreprise et bancaires à long terme,
- utiliseront judicieusement l'appui technique et financier pour etendre leur entreprise,
- ont prouve qu'ils possedaient une capacite proche du niveau requis pour executer des projets sans aide extérieure

Des projets qui

- sont fondamentalement solides mais marginalement au dela des capacites actuelles des clients,
- seraient bancables s'ils recevaient quelques ressources financieres et un appui efficace pour être executes

[1] Il importe de savoir que le Fonds fiduciaire et le FGPCA sont deux entites separees et juridiquement distinctes qui ont differentes fonctions et regles de fonctionnement Le Fonds fiduciaire consistait en un don en especes fourni par l USAID comme capital pour aider les garanties de prets couvrant les emprunteurs qualifies aupres de banques commerciales accreditees Le FGPCA est la societe gerante du Fonds fiduciaire creee pour agir en tant qu administrateur des avoirs du Fonds fiduciaire conformement aux buts fixes par l accord entre le donateur (l USAID) et le beneficiaire (le GDG) Le FGPCA est le gerant fiduciaire des avoirs du Fonds Fiduciaire Pour eviter toute confusion le rapport traitera du programme global de garantie des prets (PGP) pour le separer des discussions et commentaires relatifs a l administrateur du Fonds fiduciaire

Des conseillers qui

- possedent la compétence technique necessaire à faire tourner des entreprises comparables dans des pays semblables,
- ont des raisons valables pour ne pas vouloir faire usage de cette expertise pour faire tourner leur propre compagnie,
- sont engages a proteger le pool de fonds de garantie qui leur est confié en se consacrant activement a la réussite du projet

Pour l'essentiel, l'assistance technique doit faire tourner des projets qui, sans elle, ne fonctionneraient pas La garantie devrait jouer le rôle d'une assurance offerte aux banques que les conseillers techniques sont serieux, qu'ils ont suffisamment confiance dans l'efficacite de leur soutien et qu'ils acceptent de partager le risque en y participant La garantie *n'est pas* prevue comme une procédure de partage des pertes La conception originale du projet reconnaissait ces elements d'une façon generale Cependant, le PGP n'a pas reussi et ceci pour plusieurs raisons

Les membres de la FICA ne correspondaient pas aux emprunteurs cibles Les membres de la FICA, encourages et aides par la FICA a demander un prêt garanti n'etaient pas le type d'emprunteurs envisages par le projet AMIP pour le PGP A l'origine, le projet AMIP avait deux composantes 1) promotion et aide a la commercialisation et l'exportation privee par le moyen d'une fondation guinéenne pour la promotion du commerce et de la commercialisation, et 2) un acces ameliore au financement pour financer les exportations a court terme et les investissements faits a plus long terme pour la commercialisation des produits agricoles Les prêts s'etendaient de 100 000 a 300 000 dollars Le fonds de garantie etait essentiellement un mecanisme de financement de l'exportation conçu par un contractant dote d'une expertise substantielle dans l'etablissement de programmes de credit a l'exportation Les composantes AMIP avaient ete soigneusement planifiees pour s'appuyer mutuellement, et augmenter ainsi leurs chances de succes

Vu le niveau et l'etat actuel de l'economie guineenne cet eventail de prêts signifiait que la composante financiere considerait que le groupe cible serait constitue par les grandes entreprises et grossistes agricoles s'adonnant essentiellement a l'exportation Alors que le programme permettait aux producteurs agricoles d'obtenir des financements, le programme etait plus centre sur les entreprises en amont qui s'occupaient de produits alimentaires pour l'exportation L'appui fourni au groupe cible devait stimuler la production alimentaire en ameliorant l'acces au marche Les producteurs seraient indirectement servis en recevant du marche des signaux indiquant une plus forte demande par l'augmentation des prix des produits agricoles destines a l'exportation

Le PGP supposait l'existence d'un tel pool de grandes entreprises qui avaient besoin de garanties pour des emprunts de cette dimension pour pouvoir financer les ventes a l'exportation et sur le marche interieur Cependant, les veritables membres de la FICA etaient des petits commerçants ayant une experience d'entreprise insuffisante pour gerer des projets de plus grande envergure La FICA ne s'est pas developpee en une organisation de membres qui refletait la planification du PGP Plusieurs points sont a noter

- Le nombre d'adherents a la FICA avait augmente rapidement jusqu'a 555 membres en 1995, puis retombait precipitamment a 80 membres en 1996

- Presque tous les membres avaient besoin d'aide pour developper un plan d'entreprise et l'information pour une demande d'emprunt

- Quelques uns s'occupaient d'exportation de produits agricoles et tous demandaient soit un financement de pré-exportation soit un prêt d'expansion ou de modernisation, autrement dit un type de financement considéré a haut risque par les banques

Le fait que le pool de membres de la FICA ne refletait pas le type d'entreprise cible a l'origine pour recevoir des prêts aurait dû être un avertissement pour savoir si le PGP servait veritablement ses intentions Le fait que les membres avaient besoin qu'un plan d'entreprise soit developpé pour eux indiquait que leur experience d'entreprise etait limitée Le fait qu'il ne s'agissait pas d'exportateurs mais d'entreprises a la recherche d'un financement de pre-exportation remettait en question le fait de savoir si le type de credit a l'exportation planifie par le PGP repondait a leurs besoins La petite taille des emprunteurs soulevait des questions quant a leur capacite d'executer leur plan d'entreprise ou d'avoir des ressources suffisantes pour couvrir la dette en cas d'echec Le resultat est quelque peu prévisible Les plans d'entreprise prepares pour les membres de la FICA par des consultants independants ne refletaient souvent pas les realités commerciales, ni l'intention quant a l'utilisation des fonds

Les banques guineennes, comme nous l'avons note plus haut, etaient moins equipees pour preter a ces entrepreneurs plus petits, moins expérimentes et qui n'etaient pas orientés vers l'exportation Certes, la culture guineenne du faible taux de remboursement des prêts, et le bas niveau auquel le judiciaire impose l'application des accords de prêts suggere fortement qu'aucun mecanisme de financement ne serait structure dans cet environnement et pour ces montants qui permettraient a une banque de prêter en toute securite avec une esperance raisonnable de remboursement Les pertes élevées du systeme de credit a court terme de la FICA, semblable au financement de pre-expedition mais avec des montants moindres, aurait dû sonner l'alarme quant a l'avenir des prêts dans le cadre du PGP Prêter dans un environnement avec un niveau eleve de non remboursement affaiblit, au lieu de la renforcer, la commercialisation agricole en reduisant les fonds de roulement mis a la disposition du secteur

Analyse prudente du credit et administration des prêts Une analyse indépendante et adequate de la solvabilite des emprunteurs, des visites aux operations des emprunteurs et un suivi approprie de l'utilisation des fonds et de l'execution des projets par les banques, tout cela etait necessaire pour gerer les risques et limiter les pertes De nombreuses banques n'ont pas ete au dela des discussions avec l'emprunteur, n'ont pas visite son entreprise sur place ou entrepris une verification systematique de son plan d'entreprise avant d'accorder le prêt De même, apres avoir accorde le prêt, les banques n'ont pas fait de suivi pour s'assurer que les emprunteurs utilisaient le produit des prêts aux fins declarées dans les demandes A la place, les banques commerciales faisaient confiance aux dossiers prepares au nom des membres par les consultants de la FICA et a la garantie du FGPCA, appliquant ainsi un niveau d'investigation inferieur pour ces prêts En fait, le PGP a abaisse les normes de credit des banques

A premiere vue, le niveau inferieur d'investigation semble être une des raisons qui a contribue au non remboursement des prêts et a l'echec du PGP Les directeurs du programme AMIP s'en sont aperçu et ont proposé que les agents des banques charges des prêts a l'agriculture reçoivent une formation plus intensive Cependant, en observant de plus pres, on s'aperçoit que les banques avaient evalue le resultat avec precision Il est vrai que les banques n'avaient pas beaucoup d'experience dans les prêts a l'agriculture, specialement les prêts a la production, mais aucune formation sur les techniques de prêt a l'agriculture ne pourrait corriger un defaut fondamental de la culture des entreprises en Guinee, le non remboursement des prets

La formation des agents de credit ne pouvait pas compenser les faiblesses fondamentales du PGP, en particulier celles introduites par les amendements portes au projet AMIP Le PGP était conçu a l'origine comme un mecanisme de garantie de prêt de crédit a l'exportation Les prêts que le PGP essayait de promouvoir etaient les produits typiques offerts par la plupart des programmes de garantie de credit a l'exportation Les banques guineennes etaient interessees, voire enthousiastes à cette idee, qui pouvait s'ajouter a leur activite bancaire principale courante, a savoir, les transactions de financement de l'import-export Une revue des prêts qui se qualifiaient pour une garantie par le PGP aiderait a expliquer ce point Les procedures operationnelles soulignent trois types de prêts qui se qualifient pour une garantie dans le cadre du programme

- *Le financement de pre-expedition* Il s'agit de prêts de pre-exportation qui fournissent aux entreprises des fonds de roulement pour acheter ou produire les biens qu'ils ont l'intention d'exporter Pour les produits agricoles d'exportation il s'agit d'un credit offert pour acheter des semences, des engrais et des produits phytosanitaires Le financement couvrirait la période jusqu'au moment ou l'emprunteur reçoit un paiement d'un exportateur ou une lettre de crédit ou tout autre mecanisme de paiement pour l'acheteur etranger des biens exportés Dans le cas du PGP, la couverture de la garantie pour un financement de pre-expedition est definie de façon etendue pour inclure les prêts pour la production, la recolte, la collecte, la transformation, l'emballage, le transport, la conservation l'entreposage et le chargement des produits agricoles pour l'exportation

- *Le financement d'apres expedition* Ceci couvre le temps de transit et permet a l'exportateur d'accorder un paiement differe (financement du vendeur) pour donner a l'acheteur etranger le delai necessaire pour distribuer les produits et recevoir le paiement Le paiement differe est utilise pour ameliorer les conditions de vente et encourager les ventes sur un marche concurrentiel Le paiement sera garanti avec une clause dans la lettre de credit de l'acheteur qui prevoit que le paiement sera fait dans les 30, 60 ou 90 jours apres presentation des documents La banque qui a emis la lettre de credit est responsable du paiement a la fin de la periode de differe, que l'acheteur ait effectue le paiement ou non La banque du vendeur peut alors actualiser le paiement attendu et fournir au vendeur un financement immediat malgre que le paiement par l'acheteur soit differe

- *Les prêts pour l'expansion et la modernisation* La couverture de garantie s'applique a l'amelioration de la capacite de production des entreprises agricoles, et couvre en particulier les entrepôts frigorifiques, les systemes d'irrigation, les machines agricoles ou l'equipement de transformation L'equipement, l'assistance technique et la construction, tous pouvaient être finances et couverts par la garantie Les prets pouvaient être faits pour une duree allant jusqu'a cinq ans

Les banques guineennes ont beaucoup d'experience dans le financement apres expedition C'est la une portion majeure de leurs activites bancaires Cette activite convient tres bien a la culture des affaires en Guinee parce que les banques ont un degre de controle eleve sur les flux monetaires Les credits documentaires sont des transactions hautement structurees avec une documentation uniforme developpee et approuvee par la Chambre de commerce internationale les banques utilisent une documentation approuvee et suivent les procedures prescrites Ceci garantit un echange de monnaie ordonne et sûr pour les biens a travers les frontieres nationales Chaque disposition de la lettre de credit a une justification qui est le fuit d'annees d'experience bancaire dans la finance commerciale Les dispositions ont ete mises a l'epreuve dans de nombreux tribunaux nationaux pour voir si les regles refletent equitablement la base des negociations entre acheteurs et vendeurs de differents pays En utilisant des lettres de credit par l'intermediaire de

banques qui ont de l'experience dans les transactions de finance commerciale, les importateurs et exportateurs peuvent être assures qu'ils recevront ce qui leur est dû par contrat Aujourd'hui, les regles sont acceptées par les entreprises et les banques engagées dans le commerce international et celles qui ne suivent pas ces regles normalisées, on les évite

Les credits documentaires exigent d'être administrés de façon intensive et de faire attention au detail pour garantir que l'échange de monnaie et des titres de biens se fait correctement et au moment voulu La banque contrôle l'argent pendant tout le processus et peut garantir que l'echange du titre des biens contre paiement est contrôle Bref, c'est un type d'activite bancaire que les banques guineennes sont capables de mener a bien même dans l'environnement guineen de faible remboursement Elles ont moins d'experience dans le financement de pré-expedition ou dans les prêts a l'expansion et a la modernisation Ces types de prêts fournissent essentiellement des fonds de roulement et des prêts d'investissements à long terme, deux types de prêts qui exigent une bonne analyse de credit de l'entreprise pour determiner si l'activité economique proposee produira un flux monetaire suffisant pour rembourser le prêt

La plupart des demandes de prêts PGP adressees aux banques etaient celles qui demandaient un financement de pre-expedition Les emprunteurs avaient besoin de fonds pour acheter ou produire des biens qu'ils vendraient ensuite Pour faire une bonne analyse de credit, les agents des prêts guinéens avaient besoin d'une formation pour analyser les prêts aux activites des agro-entreprises AMIP, dans son assistance technique a fourni cette formation à un certain nombre d'employes des banques Mais même avec cette formation, la banque se devait de choisir les bons emprunteurs, faire l'analyse correctement et administrer le prêt de façon appropriee Chacun de ces elements avait ses defauts ce qui suggere que les credits de pre-exportation et ceux a long terme comportaient un risque substantiel de non remboursement et, comme l'analyse le montrera, ne convenaient pas encore a l'environnement actuel des affaires en Guinée

Supervision courante de la FICA et du FGPCA Outre la responsabilite des banques d'administrer leurs prêts et de suivre les activites des emprunteurs, la FICA et le FGPCA aurait dû veiller assidûment a ce que les plans d'entreprise des membres de la FICA soient executes Un des objectifs fondamentaux de la FICA etait la promotion des activites d'agro-entreprises de ses membres par le moyen de la commercialisation, de l'information sur les produits, de la restructuration des regles et reglementations du gouvernement pour faciliter le commerce et en aidant ses membres a acceder au financement par le PGP La reussite de la FICA dependait en fin de compte de la reussite de ses membres a developper leur entreprise et une partie de cette reussite etait consideree comme le resultat de ses services Un element cle de la reussite des membres de la FICA etait d'acceder a des fonds de roulement suffisants pour permettre a la fondation de se developper Sans source de financement suffisante et fiable, la plus grande partie des affaires des membres se limitait a une serie de transactions simples en profitant d'opportunites isolees

La FICA donc avait tout interêt a considerer la reussite du PGP comme l'element central de sa propre réussite Lorsque les membres de la FICA n'avaient pas l'envergure des entreprises envisagees par les planificateurs du projet AMIP, la FICA a dû relever ses critère d'adhesion et remedier a leurs deficiences pour ameliorer leurs chances de succes La plupart des dossiers presentes aux banques commerciales par les membres de la FICA ont ete immediatement rejetes comme n'ayant aucun sens du point de vue des affaires, ne refletant pas les intentions declarees par l'emprunteur lors de leur entretien avec lui, ou encore comme etant en dehors des limites perçues de la competence de l'emprunteur Cinq projets seulement de membres de la FICA etaient selectionnes et finalement finances, leurs dossiers ayant ete prepares avec l'aide de la

FICA, tous ces prêts ont fini par être en defaut de paiement Un sixième prêt apres que son echeance ait ete repoussee, etait finalement rembourse dans le cadre du programme La FICA aurait dû revoir soigneusement tous les dossiers prepares et ne soumettre que ceux ayant une probabilite de réussite élevée La FICA avait besoin de quelques succes précoces pour prouver aux banques que ses membres, bien que ne satisfaisant pas aux conditions du pool ciblé a l'origine, pouvaient faire de bonnes affaires et se qualifiaient pour recevoir un credit La révision par la FICA et une investigation independante approfondie etaient essentiels pour verifier que chaque membre selectionne avait l'intention d'executer son plan et avait la capacite et les ressources necessaires pour le faire, sauf pour le financement demande La FICA a revise sa façon d'operer et semble aujourd'hui se diriger vers cette approche

Avant d'obtenir un prêt la FICA devait enseigner a ses membres les bases de la finance commerciale, la planification et l'administration de l'entreprise, et souligner combien il importe de rembourser le prêt conformément a ses conditions pour pouvoir à nouveau obtenir un financement Apres que les prêts etaient decaisses, la FICA aurait dû être impliquee dans la phase d'execution pour s'assurer que les emprunteurs utilisent les fonds conformement aux plans presentes et qu'avec l'arrivee du produit des ventes, ils remboursent les prêts venus a echeance En tant qu'avocat de ses membres, la FICA etait en bonne position pour encourager et persuader les emprunteurs que developper l'ethique de remboursement des prêts constituait une etape importante pour bâtir et developper leur entreprise Ces responsabilites n'ont peut-être pas ete evidentes aux yeux de la direction de la FICA ou de son conseiller technique Cependant, vu la nature de l'environnement des affaires en Guinee et le caractere different de son pool de membres, la reussite du PGP dependait largement d'efforts actifs et agressifs de la part de la FICA pour assurer que les plans de ses membres aient la qualite voulue et qu'ils soient correctement executes La formation avant le prêt et le suivi apres le prêt est semblable dans l'approche du modele de formation au micro-financement de PRIDE/Finance qui semble avoir produit des taux de remboursements tres eleves pour l'environnement guineen actuel

Le FGPCA avait des responsabilites semblables mais d'un point de vue different La reussite du FGPCA dependant du fait que le PGP serait utilise et qu'un pool substantiel de prêts garantis serait en train de se developper Le FGPCA avait besoin que les meilleurs emprunteurs se presentent tôt pour obtenir des garanties pour leurs prêts et que ces emprunteurs aient une performance adequate pour prouver aux banquiers qu'il y avait des projets bancables dans les activites d'agro-entreprises des membres de la FICA Le FGPCA aurait dû examiner de pres les plans d'entreprise des le debut pour assurer que l'entreprise financee etait reelle et que la direction etait capable et etait serieuse dans ses intentions d'executer le plan Apres cet examen approfondi de la demande d'emprunt le FGPCA devait faire le suivi et rester en contact avec l'entreprise pour veiller a ce que l'emprunteur utilise les fonds de façon judicieuse et que le plan soit execute Peu importe si la banque a la même responsabilite, et même la responsabilite premiere d'executer cette fonction Si la performance des emprunteurs n'etait pas conforme au plan et qu'ils etait en defaut, on ferait appel au FGPCA pour couvrir la moitie des pertes, les banques cesseraient d'accorder des prêts et le PGP serait immobilise - comme il l'est aujourd'hui Seuls les emprunteurs qui reussissent assureraient la croissance du pool des prêts et confereraient au FGPCA une valeur reelle en tant qu'entreprise qui tourne et qui fournit un service d'assurance aux prêts viable et qui valorise la gestion des risques de credit En fait, le FGPCA avait la responsabilite fiduciaire d'élargir le pool des prêts garantis et de proteger les avoirs du PGP

Une culture de remboursement des prêts adequate Un element fondamental pour la reussite de tout programme de prêt est d'avoir un pool d'emprunteurs qui honorent les accords de prêts et remboursent selon les termes de l'accord Les garanties ne resolvent pas le probleme du non

remboursement Une garantie ne fera que réduire le risque de perte du montant ou du pourcentage de la garantie, mais le risque reste le même Les membres de la FICA n'avaient pas une culture solide de remboursement des prêts, et n'avaient pas l'intention d'utiliser les fonds comme ils l'avaient declaré dans leurs plans d'entreprise En fait les resultats de la performance des prêts consentis avec le PGP montrent qu'on pensait qu'une fois les fonds du prêt obtenus, les emprunteurs pouvaient les utiliser a leur guise et qu'ils n'etaient pas tenus de les rembourser

C'est la la raison primordiale de l'échec du PGP Une banque ne peut pas faire grand-chose pour corriger une attitude populaire qui dit que les prêts ne doivent pas être remboursés Aucune restriction d'accord de prêt ou structure de prêt ne peut combattre le danger moral qu'un emprunteur soit fondamentalement oppose au remboursement de son emprunt [2] Parmi les approches qui s'efforcent de minimiser ce danger moral, citons

- Contrôler l'utilisation des fonds en fournissant le credit en nature plutôt qu'en argent comptant, par exemple acheter les intrants nécessaires a l'activite de l'entreprise par l'intermediaire de fournisseurs, et dans le cas des producteurs agricoles, les semences, les engrais ou les produits phytosanitaires

- Faire en sorte qu'a la livraison du produit, les clients de l'emprunteur acceptent de payer la banque et non l'emprunteur

- Faire un suivi rapproche de l'emprunteur par des visites a l'improviste et périodiques a son entreprise pour veiller a ce que les fonds soient utilises selon les intentions declarees

Cependant, ces methodes et d'autres ne peuvent se substituer a des emprunteurs qui pensent que rembourser un emprunt est une obligation reelle En Guinée, le grand public semble ne pas accorder suffisamment d'importance au remboursement des prêts Le taux eleve d'analphabetisme et le manque d'experience avec les institutions bancaires y est certainement pour quelque chose, mais le resultat est que le risque de prêter devient plus eleve et le credit disponible pour financer la croissance economique en est reduit [3]

A2 Les hypothèses faites à l'origine n'etaient pas valables

La clientèle ciblee Le document de l'AMIP prevoyait que les membres de la FICA seraient des agro-entrepreneurs, grossistes et producteurs de produits transformes de plus grande envergure et deja engages dans les affaires Ces membres devaient utiliser le PGP pour l'expansion de leurs entreprises et s'occuper d'exportation et de developpement du marche pour les produits dont ils faisaient le commerce Le PGP devait jouer un rôle de catalyseur pour atteindre un niveau plus eleve d'activite en augmentant l'acces au financement En soutenant et en finançant leurs activites, la FICA et les banques guineennes, par le moyen du PGP, devaient creer une demande pour une production accrue et d'autres activites de service dans le secteur agricole en general Cette approche n'est pas depourvue de bon sens si toutes les conditions existent pour la realiser

---

Un des elements de base du fonctionnement des banques est que la banque n a aucune chance contre un client malhonnete

[3] Il convient de noter qu une culture de credit ne s implante pas sans efforts Les emprunteurs doivent plus craindre d etre en defaut de paiement que les banques elles-memes Ceci exige des emprunteurs de penser reellement qu ils ont plus a gagner en remboursant leurs emprunts qu en ne le faisant pas Au siecle dernier les personnes endettees etaient menacees par la prison la deportation ou des mesures encore plus draconiennes

Cependant, le pool vise a l'origine d'exportateurs en gros et d'agro-entrepreneurs n'ayant pas un acces suffisant au financement bancaire et qui pourraient être aides par une garantie partielle, cette idée ne s'est pas concretisee [4] On ignore si la FICA a vise ce groupe d'entreprises de plus grande envergure, si ces entreprises n'ont pas voulu adherer, si l'USAID a change de cap en abandonnant le marche d'exportation, ou si, a la suite de pression politique ou autre on s'est plus interessé aux entreprises plus petites et ayant moins d'experience pour constituer le corps des adherents à la FICA Lorsque les membres attires vers la FICA ne fournissaient pas un pool de projets viables qui justifiaient des prêts allant de 100 000 a 300 000 dollars, on aurait dû faire une pause et reevaluer le programme Mais a la place, l'AMIP a travaille avec le groupe d'adherents existant plutôt que de chercher a savoir s'il y avait dans ce pool des entreprises qui etaient capables d'entreprendre les activites de developpement du marche et d'exportation prevues dans le plan original C'est la un point important Cette fourchette de prêts est raisonnable pour la masse critique d'activite necessaire pour s'engager dans des transactions d'exportation L'effort supplementaire qui doit aider a developper et garantir des accords d'import/export pour la vente de biens - normes de qualite, expédition, manutention et traitement des denrees périssables, entreposage, livraison et entreposage local, et pour finir le financement - tout cela coûte et il faut des transactions d'un volume suffisant pour justifier les frais C'est la la raison de la fourchette elevée des prêts prevue a l'origine pour être couverts par la garantie

Ce n'est pas pour dire qu'il n'y a pas a l'heure actuelle de petits exportateurs dans le monde Ces exportateurs existent Cependant, des transactions plus petites coûtent plus cher, ont une marge plus basse et un niveau de risque plus eleve Des entreprises plus petites ont souvent une direction moins experimentee, moins capable et avec moins de finesse commerciale De plus, les frais administratifs pour accorder des prêts de plus petite dimension augmentent les depenses administratives de la banque et abaissent sa marge pour couvrir les risques de perte Lorsqu'un marche essaye de developper de nouvelles opportunites d'exportation, les opportunites visees devraient avoir une dimension suffisante pour atteindre une probabilite de reussite maximale et justifier l'aide du gouvernement pour les promouvoir De plus grandes transactions auront un impact bien plus grand et plus visible sur l'augmentation de la production en aval et d'autres activites economiques

En tout cas, le coordinateur AMIP aurait dû reconnaître que le fait de reorienter de programme original pour servir le pool d'entreprises plus petites avait ses problemes Plusieurs defauts du corps des membres de la FICA resultant de cette reorientation auraient dû suggerer que la reorientation ne reussirait pas et en particulier les elements suivants

- le peu d'experience d'entreprise dans le genre d'activites vise pour être encourage
- le bas niveau d'activite de l'entreprise
- l'insuffisance des ressources personnelles pour soutenir l'entreprise
- le bas niveau de la formation scolaire
- l'ethique peu satisfaisante du remboursement des prêts

Tous ces defauts pris ensemble etaient un avertissement que le PGP ne reussirait pas Ce groupe d'entreprises avait beaucoup de difficultes a surmonter pour apprendre comment faire des affaires dans le cadre du programme

[4] Le nombre d entreprises guineennes qui satisfont a ces criteres est probablement reduit Ces entreprises sont deja probablement engagees dans des activites d exportation elles ont des relations de travail avec une banque et n ont pas besoin des services de la FICA et du financement du FGPCA De plus elles ne veulent pas aider les concurrents potentiels en adherant a la FICA

Le programme original etait conçu pour soutenir le developpement economique et generer des gains de devises considerables, aidant ainsi a developper l'agriculture sur une base elargie En fait, le programme original a ete abandonne en faveur d'une intervention sociale sur une base individuelle

L'enthousiasme des banques Les banques sont generalement enthousiastes à l'idée de mecanismes qui abaissent le risque et garantissent un revenu élevé [5] Mais si, comme c'est le cas ici, le risque de perte est eleve, la garantie n'empêche pas la banque d'encourir les pertes prevues et ne constitue donc pas une incitation suffisante Par consequent, les banques participaient au programme plus parce qu'elles pensaient y être obligees que parce qu'elles esperaient qu'il reussirait Les resultats des operations sont tres instructifs Apres avoir approuvé quelques prets les banques s'arrêtaient de prêter dans le cadre du PGP Apres que les prêts étaient en defaut de paiement, les banques se retiraient du programme en donnant diverses raisons pour expliquer l'echec

Alors que le projet supposait une participation active de la part des banques, celles-ci pensaient que les pertes etaient inevitables et cherchaient a limiter leur participation Entre la date a laquelle le document original du projet AMIP était prêt, juillet 1992, et la date a laquelle le programme de garantie des prêts devenait operationnel, vers la mi-1997, les changements suivants étaient faits qui reduisaient l'interêt des banques envers le programme ou leurs espoirs que leur participation soit profitable

- Le volume minimum du prêt aux emprunteurs qualifiés etait ramene à 25 000 dollars
- En mai 1996, l'activite de promotion des agro-entreprises de la FICA etait restreinte au marche local
- Le pool de membres de la FICA etait compose dans sa plus grande partie de petites entreprises - 79 pour cent des demandes n'etaient pas dans la fourchette originale des prêts
- Les avoirs du PGP en depôt avec les banques participantes devaient être deposes aupres de leur correspondant a New York et hors de leur utilisation active
- Le programme du petit credit de la FICA a abouti a 95 pour cent de non remboursement

Au moment ou le programme de garantie des prêts etait ouvert aux affaires, les banques guineennes etaient presque sûres que les prêts garantis ne seraient pas remboursés La communication avec les banques etait insuffisante pour entendre leurs opinions sur le programme et comprendre leurs preoccupations Il semble que les banques aient ajourné leur participation au programme aussi longtemps qu'elles l'ont pu et presqu'un an s'ecoulait entre l'execution de l'accord du Fonds fiduciaire et l'entree des banques en protocole avec le FGPCA et une autre annee avant que les premiers prêts PGP étaient accordes Des que les prêts etaient en defaut de paiement, les banques s'arrêtaient de prêter dans le cadre du programme Une banque rapportait qu'elle avait ajoute une provision a sa reserve de pertes de prêts depuis le debut du programme,

[5] En abaissant le risque a la moitie du pret on peut abaisser le taux applique sur cette portion du pret En maintenant un taux mixte sur l ensemble du pret au taux normal du marche le benefice sur la portion non garantie augmente et la transaction devient plus attrayante aux yeux de la banque

parce qu'elle prevoyait que ces prêts aboutiraient a des pertes Au moins une des banques participantes n'a jamais accorde de prêt du type PGP

Impact de la FICA sur la performance des emprunteurs La FICA a beaucoup surestime l'impact qu'elle aurait sur la performance des membres emprunteurs La diffusion de l'information sur le marche des produits, l'aide a la planification des entreprises, les foires commerciales, la formation a la commercialisation, la formation des banques commerciales et autres entites au service des entreprises ne pouvait pas rendre bancables des projets qui, essentiellement, ne l'etaient pas La FICA n'a pas reussi à fournir un soutien adequat a ses membres pour qu'ils puissent executer correctement leurs plans d'entreprise

A3 Une restructuration inefficace

Une revue du projet a mi-parcours et une tentative de restructurer l'approche de garantie des prêts n'a pas produit des changements utiles dans la conception du projet Abaisser le montant minimum du prêt et etendre la base de la clientele ne pouvaient resoudre les contraintes fondamentales du marche

Les changements au projet AMIP ont ete faits pour diverses raisons, principalement pour ameliorer la capacite de la FICA de developper une organisation commerciale durable avec ses adherents et l'aider a attirer de nouveaux membres La plupart de ces changements ont reduit les chances de reussite du PGP

Reduction du montant du prêt se qualifiant pour une garantie Comme nous l'avons vu plus haut, abaisser le montant du prêt pour satisfaire les besoins plus modestes de la majorite des membres de la FICA ne signifiait pas qu'ils recevraient des prêts et seraient capables de faire des transactions commerciales reussies Abaisser le montant minimum du prêt a attire des emprunteurs de plus faible capacite, augmentant en fait les besoins en formation Abaisser le montant minimum du prêt et etendre la base de la clientele ne pouvait pas resoudre les contraintes fondamentales du marche qui faisaient que les prêts accordes a ces emprunteurs etaient extrêmement risques et que la probabilite de perdre ces prets etait elevee

En mai 1996, le programme de la FICA etait reoriente vers les marches locaux qui devenaient la cible exclusive de la promotion et de l'aide a la commercialisation Cette mesure a ete prise presque un an avant que les banques aient approuve le premier pret et que le FGPCA ait emis sa premiere garantie Reorienter le programme de la FICA vers les marches locaux etait reconnaître que les membres de la FICA devaient developper leurs aptitudes a vendre leurs produits et generer des revenus au niveau local avant de depenser des ressources financieres de valeur dans le domaine plus exigeant de l'exportation Ceci se justifiait vu le niveau de developpement economique de la Guinee et l'experience commerciale et operationnelle limitee des membres de la FICA

Cependant, un examen semblable aurait dû être fait pour le PGP Cet examen aurait revele que le PGP etait essentiellement un programme de garantie de credit a l'exportation qui aurait dû être supprime si la FICA ne soutenait plus le commerce d'exportation

Une etude plus poussee pour developper un systeme de financement plus local aurait montre, surtout apres le desastre du systeme de petit credit de 1994-95, qu'un tel programme de prêt ne reussirait pas dans l'environnement actuel Lorsque le PGP est considere comme un programme de financement entierement interieur, les banques assument un risque de perte bien plus eleve

Elles sont moins interessées a offrir du credit a la production ou à fournir des fonds de roulement aux agro-entreprises Sans la capacite de contrôler ces fonds et leur utilisation, la banque possède moins de techniques de gestion du risque moral - garanties solidaires, fourniture d'intrants plutôt que de l'argent comptant et suivi rapproche de l'utilisation du produit des ventes - pour garantir le remboursement de l'emprunt De plus la réduction de la dimension des transactions due au fait qu'on se limitait au marché local rendait ces prêts moins rentables

Ouvrir le PGP à des emprunteurs qui ne sont pas membres de la FICA L'adhesion à la FICA n'etait ni restrictive ni onereuse Les cotisations des membres etaient faibles comparees a d'autres depenses liees aux prêts et n'etaient pas pour decourager les emprunteurs potentiels En fait, le fait que la FICA a enregistre 555 adhesions durant sa période d'organisation le prouve La grande majorite des membres adheraient en esperant recevoir un emprunt et acceptaient donc de devenir membre pour soumettre une demande Le desir d'obtenir un emprunt ne signifie pas qu'on est solvable Le goulot d'etranglement du développement d'un pool de garantie de prêts est l'absence de projets bancables

Les déclarations des banques selon lesquelles les exigences d'appartenance a la FICA etaient trop restrictives pour le PGP indiquaient que les banques avaient le sentiment que parmi les membres de la FICA il n'y avait aucune entreprise bancable Cependant, le contraire, a savoir l'existence d'entreprises bancables qui n'etaient pas membres de la FICA, n'etait pas necessairement vrai, et en fait une seule entreprise s'est presentee

A4 L'extension du PGP ne se justifie pas

Il est peu probable que de nouvelles modifications au cadre du FGPCA produira une amelioration significative des resultats, ce qui offre a l'USAID et au GDG l'occasion d'allouer les fonds a des usages plus productifs Une nouvelle extension du programme de garantie des prêts sous sa forme actuelle ne se justifie pas

Le PGP n'a pas marche Comme nous l'avons vu plus haut cet echec provenait du fait qu'il y avait des differences fondamentales entre les hypotheses a la base de la planification et le projet tel qu'il a ete exécute Renverser les faiblesses evidentes du programme ne changeraient pas les questions fondamentales qui empêchent un tel programme de reussir Certains ont suggere de faire de nouvelles modifications au programme pour qu'il soit mieux adapte a l'environnement guineen et elles sont examinees plus loin Cependant, même si elles etaient faites, la mission a le sentiment qu'il y a aura peu, voire aucune transaction dans le cadre de ce programme et il n'y a donc aucune raison pour continuer

Couverture de l'interêt Les agents des banques et du projet affirment qu'une partie de l'interet du prêt doit être garantie comme dans le cas des autres programmes de garantie de l'exportation Ce serait une grave erreur Les faiblesses fondamentales des emprunteurs, leurs plans d'entreprise et le non remboursement des emprunts ne peuvent être remedies par la couverture de l'interêt Ceci permettrait seulement aux banques de reduire legerement les pertes mais pourrait aussi reduire leur volonté de recouvrer les prêts Les retards dans la declaration d'un prêt en défaut de paiement dans le recouvrement du prêt pourraient entraîner le paiement de penalites de taux d'interêts eleves et aideraient a couvrir les depenses de la banque, mais ne produiraient pas de prêts performants De telles charges, si elle etaient autorisees, encourageraient les banques ayant des prêts non recouvrables a maintenir ces prêts dans les livres afin de continuer a reclamer la moitie de l'interêt dû, introduisant ainsi un risque moral Un des quelques succes du PGP etait que les restrictions sur les conditions de garanties etaient suffisantes pour eviter l'epuisement des

avoirs du compte fiduciaire même si le programme principal était un echec Ceci suggere que la structure de garantie des prêts avait ete correctement conçue mais ne pouvait pas être executée dans l'environnement des affaires de la Guinee

Plus de formation dans les prêts a l'agriculture Une raison communement invoquee pour expliquer pourquoi le PGP n'a pas reussi est le manque d'expertise bancaire agricole des agents de credit des banques Mais quelles que soient les limites dans l'expertise des agents de credit en prêts a l'agriculture, une formation supplementaire n'aurait pas produit un pool de prêts plus performants Comme nous l'avons vu plus haut, aucune quantite de formation n'ameliorera le risque moral d'un emprunteur détermine a ne pas rembourser son emprunt En fait, plus les agents de credit recevront de formation plus ils seront enclins a être conservateurs dans leurs pratiques de credit Par cette formation ils apprendront en detail les divers risques des prêts au secteur agricole et les approches et techniques bancaires destinees a minimiser ces risques S'ils apprennent qu'il y a plus de risques qu'il ne le pensaient auparavant, leur reaction sera d'augmenter le niveau de l'emprunteur qu'ils recherchent avant qu'un prêt soit approuve

Convertir le FGPCA en un programme de leasing (credit-bail) Certains ont suggere que le PGP soit modifie en un fonds special successeur qui permettrait au FGPCA d'aider des transactions de leasing d'equipement et de machines pour les agro-entreprises A premiere vue, le leasing peut se justifier en Guinee Le leasing est la technique de financement des entreprises pour l'utilisation des equipements et des machines, dont la croissance est la plus rapide dans le monde, y compris le secteur agricole Le leasing fournit au prêteur certains avantages par rapport au banquier en ceci qu'il est capable de gerer les paiements du credit ou de rentrer en possession de l'equipement fourni en cas de defaut de paiement Posseder le droit de propriete sur l'equipement ou les machines lui donne un avantage juridique dans la plupart des juridictions par rapport a la saisie des garanties solidaires jointes a un prêt En plus, l'emprunteur comprend le plus souvent que le prêteur possede l'equipement et que le paiement du credit est lie a l'utilisation par lui de cet equipement Le fait de ne pas rembourser un emprunt ne semble pas donner a l'emprunteur le sentiment que la banque doit posseder tout ce qu'il a achete avec les revenus du prêt qu'il refuse de rembourser

Le leasing est une forme de financement tres specialisee qui exige une etude tres approfondie par des personnes ayant une experience substantielle dans des marches d'une culture d'entreprise semblable Les politiques et procedures doivent être adaptees aux types d'action qui auront probablement un effet sur le paiement du credit, l'entretien de l'equipement et une remise ordonnee de l'equipement en cas de defaut de paiement ou au terme du credit La structure de leasing n'est pas un remede a un comportement culturel pour lequel respecter des engagements pris n'a aucune importance Les specialistes du leasing commercial devraient faire une etude tres approfondie du marche guineen Comme cette entreprise serait tres profitable pour ceux qui seraient capables de developper un modele convenant a la Guinee, le leasing devrait être une operation purement commerciale appuyee par du capital prive Des recommandations pourraient être faites pour des changements legislatifs et reglementaires en vue d'ameliorer le climat du leasing de l'equipement en Guinee Le leasing pourrait être un vehicule de financement important en Guinee dans un environnement commercial correct

Cependant, le leasing devrait être une decision commerciale basee sur l'economie de l'entreprise Certaines banques pourraient deja considerer cette possibilite, et s'il existe un marche viable, il n'y a aucune raison pour qu'elles ne se lancent pas dans ce type de financement

Les mêmes facteurs de risque systemiques qui s'appliquent au PGP s'appliquent probablement aux transactions de leasing Etablir l'infrastructure institutionnelle pour gérer correctement une opération de leasing exigera un investissement substantiel Le FGPCA n'a pas prouvé qu'il etait capable de gerer le risque de credit et n'a pas mis en place une infrastructure qui pourrait être utile a une compagnie de leasing La mission ne voit donc aucune raison pour laquelle une telle conversion serait reussie et ne pense pas que ce serait une option viable

Des signaux clairs Les observations de la mission montrent que la façon de penser du programme AMIP etait raisonnable, mais ne convenait pas a l'environnement guineen Aucune modification dans le programme ne pouvait ameliorer cet environnement La mission pense qu'un certain nombre d'indicateurs et de signaux etaient autant d'avertissements que le PGP finirait par echouer, par exemple

- La reduction du montant se qualifiant pour un prêt
- Les membres de la FICA etant differents de ceux prevus par le document AMIP
- Les activites se limitant a la promotion de la commercialisation sur le marché local
- Le programme d'acces au petit credit d'environ 300 000 dollars en 1994-95 etait un echec, 21 sur les 22 prêts accordes n'ayant jamais été rembourses

L'echec du systeme de crédit des petits prêts est particulierement instructif parce qu'il implique la même institution qui etait prevue pour aider les clients du PGP Cette mauvaise experience aurait dû avertir l'USAID et le contractant qu'il pourrait y avoir un grave problème de culture de non remboursement parmi les membres de la FICA et qui se poserait aussi au PGP Les emprunteurs en défaut de paiement provenaient du meme pool d'adhérents de la FICA que le PGP devait servir Les défauts sur les petits emprunts auraient dû constituer une forte indication que des defauts de paiement sur des prêts bien plus eleves etaient tout aussi possibles Malheureusement, l'echec avait ete mis au compte de l'absence d'une analyse de credit à un niveau professionnel et de contrôles insuffisants

Les remedes juridiques ne semblent pas aider la collecte des emprunts De nombreux comptes-rendus indiquent que les tribunaux ont tendance a favoriser l'emprunteur individuel, y compris la prise de possession de la garantie solidaire qui soutient le prêt en cas de non remboursement Tant que le comportement general guineen de non remboursement n'est pas corrige, a commencer par une stricte application par les tribunaux des clauses relatives aux garanties solidaires, le prêt commercial en Guinee, dans des situations ou la banque ne controle pas les fonds tout au long de la transaction de prêt, doit être evite C'est precisement l'approche suivie par les banques guineennes, qui sont tres au courant des risques de prêts sur leur marche Une observation rapprochee aurait note ce danger avant que le FGPCA ne devienne operationnel

Ces signaux avertisseurs auraient dû declencher une revision plus serieuse des hypotheses de base du PGP Pour l'essentiel, le projet aurait dû être annule

A5 L'accord du Fonds fiduciaire a expire

Le mandat du Fonds fiduciaire a expire le 30 septembre 1998 Selon l'article 4 de l'accord du Fonds fiduciaire, le Fonds doit être liquide comme prevu, a moins que l'USAID et le GDG en decident autrement d'un commun accord et par ecrit

L'accord du Fonds fiduciaire entre l'USAID et le GDG a ete signe le 25 juillet 1995, et prevoyait que la fin du mandat du Fonds coinciderait avec la fin de l'accord du programme de don, le 30

septembre 1997 Puis l'accord du Fonds fiduciaire a eté amende le 30 septembre 1997 pour, entre autres raisons, etendre le mandat du Fonds fiduciaire jusqu'au 30 septembre 1998 Cet amendement était parallele à l'amendement qui repoussait la date finale de l'accord du programme de don pour une annee supplementaire pour permettre d'exécuter une activite finale de formation de la FICA et du PGP Une extension supplementaire d'une annee remettant la date d'achèvement du projet etait executee le 29 septembre 1998 pour laisser a l'USAID suffisamment de temps pour décider comment aborder les questions du programme qui restaient en suspens, y compris le sujet de cette evaluation Cependant, l'accord du Fonds fiduciaire n'etait pas reporte une seconde fois et le mandat du Fonds fiduciaire expirait le 30 septembre 1998

Une interpretation équitable de l'accord du Fonds fiduciaire, tel qu'il etait amende, exige que le Fonds fiduciaire soit liquide a la fin de son mandat comme prevu dans l'article 4 La premiere phrase de l'article 4 stipule que la disposition des avoirs du Fonds fiduciaire se fera comme prevu dans l'article 4 a moins que *"les parties n'en decident autrement d'un commun accord et par ecrit"* (souligné par nous) Alors que l'article 4 a principalement pour objet de prévoir la conversion du Fonds fiduciaire[6], la mission a conclu que cette procedure compliquée n'etait ni necessaire ni appropriee Les dispositions pour un accord mutuel entre l'USAID et le GDG devraient prendre le dessus pour les raisons suivantes

- L'intention premiere du Fonds fiduciaire etait d'utiliser les avoirs du Fonds pour soutenir le developpement du PGP comme le prevoyait le document du projet AMIP Si ce developpement etait reussi, l'article 4 prevoyait la continuation du PGP en tant que programme prive par la conversion et la vente du Fonds fiduciaire et du FGPCA au secteur prive guineen Ceci preserverait la valeur commerciale etablie par le PGP et permettrait a cette operation de continuer sous forme d'entreprise appartenant a des prives Malheureusement, le PGP n'a pas reussi et le but original pour la conversion et la vente ne s'est pas materialise Les dispositions de l'article prevoyaient des solutions alternatives pour le Fonds fiduciaire sur lesquelles les parties se mettraient d'accord L'USAID et le GDG ont deja examine des utilisations alternatives potentielles des avoirs du Fonds fiduciaire qui seraient conformes aux intentions generales initiales du projet AMIP Ces discussions ont aussi porte sur la mise des avoirs fiduciaires a la disposition de PRIDE/Finance comme on le verra dans les recommandations

- Le fait que le mandat du Fonds fiduciaire a expire le 30 septembre 1998 et n'a pas ete etendu avec l'accord du programme de don jusqu'au 30 septembre 1999 n'a cause aucun mal L'accord du Fonds fiduciaire ne comporte pas de calendrier pour la disposition du Fonds, les parties concernees ont deja entame des discussions concernant cette disposition, qui sera faite conformement a l'accord Cependant, la mission recommande que l'on adopte un plan pour la disposition des avoirs du Fonds fiduciaire et qu'ils soit execute pour l'essentiel a la date d'achevement de l'assistance du projet Ceci garantira que l'USAID aura l'autorite et le financement necessaires pour executer l'accord passe entre l'USAID et le GDG sur la disposition du Fonds fiduciaire En se mettant d'accord sur la disposition

[6] La conversion devait se faire par un transfert des avoirs en dollars du Fonds fiduciaire a la BCRG et le transfert de l equivalent en francs guineens de ces avoirs au compte du FGPCA compte qui deviendra un Fonds fiduciaire successeur Puis le FGPCA peut etre mis en vente au secteur prive guineen selon des procedures acceptees par l USAID et le GDG d un commun accord

finale du reliquat des avoirs, les parties concernees doivent veiller a ce que toutes les garanties de prêts en cours aient éte couvertes [7]

- Il convient enfin de noter que l'accord du Fonds fiduciaire reservait à l'USAID le droit de mettre fin au Fonds, a tout moment et de façon unilaterale par suite du défaut ou de l'incompetence du FGPCA ou *"toute autre circonstance"* (souligné par nous) Cette cessation unilaterale aboutirait a une nouvelle programmation des avoirs non engages du Fonds fiduciaire par l'USAID et le GDG Appliquer cette disposition est inutile vu la clarté du langage de l'article 4 qui stipule que les parties se mettront d'accord sur la disposition du Fonds fiduciaire Quoi qu'il en soit, la mission a le sentiment que les changements substantiels portes au programme AMIP original et leurs effets adverses sur le PGP constituent un changement de circonstances suffisant pour appliquer cette disposition si l'USAID le considere nécessaire

Si l'USAID (donateur) et le GDG (benéficiaire) ne peuvent se mettre d'accord sur un objectif conforme aux intentions originales du Fonds fiduciaire, le Fonds peut être considére comme etant un echec et selon les lois sur les fonds fiduciaires, les avoirs du fonds reviennent au donateur Cette interpretation est soutenue par le fait que la section 2 6 de l'accord du Fonds fiduciaire stipule que le GDG n'aura droit a aucun paiement du Fonds

A6 Les fonds du Fonds Fiduciaire sont intacts

Selon une information reçue par la mission, la valeur originale en dollars du capital initial representant la contribution de l'USAID au Fonds fiduciaire semble être intacte et une partie du revenu pour satisfaire a toutes les obligations qui restent

La mission comprend que la majorite des avoirs du Fonds fiduciaire sont déposes dans trois banques commerciales guinéennes, les dollars etant investis dans des instruments du marche monetaire par les correspondants de ces banques a New York Il est entendu que ces fonds sont contrôles par une double signature, celle du FGPCA contre-signee par l'USAID Cet arrangement semble raisonnable et approprié et devrait garantir que les fonds sont entierement preserves comme specifie dans les documents fournis a la mission, qui indiquent que 1 million de dollars sont deposés a la Societe Générale des Banques de Guinee (SGBG), 500 000 dollars a l'Union Internationale des Banques de Guinee (UIBG) et 500 000 a la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie en Guinee (BICIGUI), plus les interêts accumules [8]

La preservation du capital du Fonds fiduciaire doit être consideree comme une reussite de la conception du projet, a savoir que le placement des avoirs dans des depôts fiduciaires avait ete

---

[7] Ceci ne signifie pas que toutes les creances doivent etre payees Voici un exemple le produit d un pret sous creance a ete utilise pour traiter du cafe avant de l importer importer ce cafe et le vendre en Guinee Apres avoir realise cette operation qui etait une deviation de l accord de pret l emprunteur ne remboursait toujours pas L utilisation du pret n a pas ete autorisee par le PGP et ne se qualifie donc pas pour etre couvert par une garantie La creance est en litige Les parties devront payer si le litige est finalement tranche en faveur de la banque ou sinon la reserve sera transferee de la meme façon que le reliquat des avoirs fiduciaires

[8] Ceci ne vient pas confirmer que les fonds existent comme declare Nous comprenons que Price-Waterhouse Coopers sont en train de conduire un audit du FGPCA Cet audit devrait inclure la verification que les signatures qui se trouvent dans les dossiers des banques sont conformes aux et justifiees par les decisions du Conseil d administration que les noms des comptes refletent correctement que le proprietaire est le Fonds fiduciaire (et non le FGPCA qui est l administrateur) et que par le moyen de communications directes avec les banques qui investissent a New York les fonds sont deposes sous des conditions et avec des moyens de controles appropries

structure de façon à minimiser le risque de perte ou de devaluation Il en resulte donc que ces avoirs sont a la disposition de l'USAID et du GDG qui peuvent les allouer à d'autres activites semblables aux intentions premieres, qui etaient de promouvoir l'activite des entreprises dans le secteur de l'agriculture

A7 Pas d'obstacles

Bien que le GDG ne peut recevoir de fonds du Fonds fiduciaire, selon la section 2 6 de l'accord du Fonds, le GDG peut se mettre d'accord avec l'USAID pour convertir le Fonds fiduciaire en un fonds en monnaie locale pour aider les activites de commercialisation agricole comme prevu dans l'article 4 de l'accord en question La ou les organisations beneficiaires peuvent certifier qu'aucun montant n'a ete ou ne sera fourni a toute institution, agence ou personne emanant du GDG

Selon l'information fournie a la mission, les avoirs du Fonds fiduciaire (a l'exception du compte des depenses du bureau) sont deposes a New York dans les banques correspondantes des banques guineennes qui participent au PGP Les fonds sont deposes dans des instruments producteurs de revenu, lequel revenu est la propriete du Fonds fiduciaire et a ete utilise pour payer des creances sur les garanties des prêts et, au cours des 18 derniers mois, les depenses administratives du FGPCA Les fonds peuvent être transferes de ces comptes avec la signature des agents du FGPCA et de l'USAID Des que l'USAID et le GDG se seront mis d'accord sur la disposition du Fonds fiduciaire et que les creances des garanties qui restent et les depenses administratives du FGPCA auront ete reglees, le fonds peut être vendu a la Banque centrale de la Republique de Guinee (BCRG) pour l'equivalent en francs guineens a ce moment et transfere selon l'accord de disposition

L'accord du Fonds fiduciaire ne dit rien sur l'utilisation des avoirs du Fonds fiduciaire apres sa dissolution, outre que cette utilisation doit etre determinee d'un commun accord entre le GDG et l'USAID

A8 Le plan d'entreprise de PRIDE/Finance

Le plan d'entreprise de PRIDE/Finance est un cours d'action raisonnable pour atteindre la viabilite financiere Le plan a ete bien prepare et les questions qui affectent la viabilite financiere de PRIDE/Finance ont ete correctement abordees Seul le temps dira s'il peut être mis en pratique compte tenu des contraintes de l'environnement guineen et des ressources humaines disponibles

Le plan d'entreprise PRIDE/Finance a prepare un plan d'entreprise etendu qui examine de façon approfondie son histoire organisationnelle, son marche et ses clients, ses operations et sa strategie d'entreprise pour les cinq prochaines annees Le plan d'entreprise est complet et contient des etats financiers qui presentent le detail de son histoire operationnelle et des projections financieres pour ses operations futures qui, selon l'opinion de la direction, peuvent être realisees pendant la periode couverte par le plan Le plan d'entreprise de PRIDE/Finance est particulierement elabore pour une institution financiere de cette dimension quant a ses avoirs et a ses operations Le niveau eleve de l'etude, en particulier pour sa strategie d'entreprise pour devenir financierement viable montre qu'ils ont consacre un temps, un travail et un effort de pensee considerables a l'elaboration du plan d'entreprise

La mission pense que le plan d'entreprise tel que présente représente un cours d'action raisonnable pour réaliser les objectifs d'entreprise de PRIDE/Finance en particulier la viabilite financiere Bien qu'aux yeux de la mission certaines projections financières reposent sur des hypotheses quelque peu optimistes, elle n'a pas l'intention de les contester compte tenu du fait quelle n'a pas une comprehension suffisante du marche et des affaires de PRIDE/Finance Le fait que certaines operations recentes n'aient pas atteint les objectifs prévus par le plan suggere que certaines hypothèses étaient optimistes C'est la la nature d'un plan d'entreprise C'est un plan ou un guide a ce que la direction espere realiser durant la periode projetee, mais ce n'est qu'un guide de la performance recherchee par la compagnie Les circonstances changent souvent et alterent la performance au dessus ou en dessous des projections

Apres qu'il ait eté acheve, le plan d'entreprise devient un instrument de gestion permettant d'evaluer les opérations courantes par rapport a lui et les ajustements qui doivent être faits pour poursuivre l'action positivement en suivant les lignes du plan A mesure que les circonstances exterieures changent, la direction doit changer les hypotheses du plan pour réevaluer leur position compte tenu du nouvel environnement Finalement, les compagnies qui reussissent ont une croissance qui suit la direction du plan et reevaluent constamment la validite des élements qui sont a sa base Le fait de savoir si PRIDE/Finance pourra realiser son plan d'entreprise dependra des contraintes de l'environnement a mesure qu'elle evolue et de la capacité de la direction d'utiliser les ressources humaines et autres ressources disponibles pour atteindre les resultats projetes

La mission est d'accord avec la direction que les facteurs cles dans la realisation du plan d'entreprise sont les suivants

- L'acces a des fonds de prêts
- L'acces a des clients solvables
- L'efficacite et le contrôle des operations

Alors que les deux derniers sont raisonnablement sous le contrôle de la direction, l'acces a des fonds de prêts a ete contrôle jusqu'a present par les bailleurs de fonds et constitue une grave contrainte a la capacite de PRIDE/Finance de realiser les objectifs de ses plans Pour cette raison, le niveau des avoirs a risque generateurs de revenu n'a atteint que la moitié de celui prevu dans le plan d'entreprise C'est la une deviation grave qui doit être corrigee si on veut que le plan ait une quelconque relation avec la realite Cette deficience ne peut être corrigee que par des fonds supplementaires de bailleurs de fonds ou d'autres sources et en quantite suffisante pour permettre a PRIDE/Finance d'atteindre le seuil de rentabilite tel qu'indique dans le plan d'entreprise Une assistance technique et des subventions operationnelles supplementaires, telles qu'elles ont ete récemment approuvees par l'accord de cooperation avec l'USAID ne resoudront pas ce probleme

Chercher a obtenir des depôts monetaires du public comme source de financement alternative augmente le risque du danger moral, les frais de fonctionnement et le besoin de supervision reglementaire et est a éviter Obtenir un financement global du systeme financier guineen sans appui exterieur ne sera pas possible que lorsque PRIDE/Finance sera devenue profitable et financierement viable, c'est-a-dire apres qu'elle aura atteint le seuil de rentabilite du volume de ses operations L'acceptation de depôts du public ne doit être envisagee qu'apres la mise en place d'un regime de reglementation et de supervision pour les institutions de micro-finance et que PRIDE/Finance ait dépasse le seuil de rentabilite du volume de ses operations pendant trois annees consecutives ou ait eu trois annees consecutives de benefices sans financement ou assistance administrative de bailleurs de fonds

Pour PRIDE/Finance, realiser le plan d'entreprise et devenir financierement durable depend du fait qu'elle aurait acces à des fonds de prêts suffisants pour que le volume des prêts puisse atteindre le seuil de rentabilite

L'analyse de la structure financiere du plan d'entreprise suggere une approche de budget base zero, detaille pour chaque unite, puis regroupé en un tout institutionnel Cette approche fournit une multitude de détails si bien que le message global peut se perdre dans le detail Par exemple, on note l'absence d'un bilan concis et d'un etat des pertes et profits ou autres documents habituellement prepares par une institution financiere (plutôt qu'un projet) qui donnerait un aperçu concis des resultats attendus En principe, la procedure de budgetisation doit commencer par etablir des objectifs financiers institutionnels La deuxieme etape consiste pour les unites individuelles a planifier leur contribution a la realisation de ces objectifs La troisième etape consiste a fusionner ces plans individuels et a ajuster les differences entre les objectifs globaux et les budgets individuels fusionnes pour garantir que les objectifs globaux seront atteints

Les operations courantes L'USAID a soutenu le developpement de PRIDE/Finance et a recemment promis un montant supplementaire de 1,8 millions de dollars pour couvrir les depenses d'equipement, d'assistance technique et de frais de fonctionnement au cours des quelques prochaines annees PRIDE/Finance, avec l'aide de *Volonteers in Technical Assistance* (VITA) et l'appui financier de l'USAID a developpe une base operationnelle solide et a surmonte un grand nombre de problemes poses par le fonctionnement d'une institution de micro-finance en Guinee Cependant, surmonter ces difficultes exige une gestion de credit complexe et une procedure de contrôle interne qui est intrinsequement onereuse Même si on suppose un renforcement continu du processus de gestion, les deux elements cles suivants sont cruciaux

- Les frais de fonctionnement doivent correspondre au revenu operationnel, principalement en elevant le revenu du differentiel des interêts et en augmentant le volume de la transaction moyenne pour ameliorer l'efficacite et contenir les coûts Ces changements peuvent aller a l'encontre de la philosophie originale de ne servir que les plus pauvres parmi les pauvres, mais sont d'une importance primordiale si on veut que l'institution survive pour servir qui que ce soit

- Le volume de bons prêts non amortis doit croître de façon que l'augmentation du revenu provenant du differentiel des interets et des redevances qui sont sensible au volume des transactions, puissent compenser les depenses administratives du siege qui sont relativement peu sensibles au volume en question

PRIDE/Finance reconnaît ces imperatifs et a deja pris des mesures pour augmenter les taux d'interêts et le volume de la transaction individuelle Ces mesures se trouvent dans le cadre du contrôle de la gestion par PRIDE/Finance Cependant, augmenter le volume des bons prêts ne depend pas seulement d'opportunites de prets solides mais encore aux possibilites d'acceder a des fonds pouvant servir a faire des prêts PRIDE/Finance estime dans son plan d'entreprise qu'elle peut devenir financierement viable avec un volume de prêts non amortis de 5 millions de dollars (soit 6,6 milliards de FG) en supposant que toutes les autres hypotheses sont correctes Le niveau actuel de ses prêts non amortis est de 1,3 millions de dollars seulement (1,6 milliards de francs guineens), montant bien inferieur a l'objectif de son plan d'entreprise et bien en dessous du seuil de rentabilite La principale contrainte est l'absence de fonds pouvant être prêtes Pour resoudre ce probleme, il faudra realiser l'une voire les deux options suivantes

- Développer une base de depôts dans le pays Ceci a été discute avec PRIDE/Finance, mais certaines préoccupations existent quand aux frais de fonctionnement supplémentaires nécessaires pour traiter des flux monetaires accrus et imprévisibles et le contrôle supplémentaire necessaire pour veiller à ce que ces dépôts soient appliqués de façon appropriee

- Augmenter les sources institutionnelles de financement que ce soit par des dons fournis par des bailleurs de fonds ou un financement en bloc provenant du secteur financier guineen

L'experience guineenne avec le credit mutuel a montré toute l'importance des questions de contrôle Developper une base de depôts rurale parallèlement a une activité de prêts est onereuse et comporte des risques eleves Accepter des depôts du public changerait la nature de PRIDE/Finance et augmenterait les répercussions en cas d'echec L'effet potentiel des pertes envers les deposants exigerait une supervision tres prudente de la part de la BCRG L'experience a montre que les risques inherents aux institutions de dépôts en Guinee sont difficiles a controler et ne doivent pas être pris a la legere Une supervision accrue coûterait cher a la BCRG et à PRIDE/Finance Accepter des depôts du public devrait être consideré comme une solution de dernier recours en l'absence de toute autre source de financement

Un financement par un don d'un bailleur de fonds pour etablir un pool à bas prix de fonds de prêts augmenterait les marges du differentiel d'intérêts et abaisserait le seuil de rentabilite du volume des prêts Mais les fonds de dons des bailleurs de fonds sont limites On ne sait s'il y aura suffisamment de fonds disponibles pour que ce seuil de rentabilite soit atteint En tous cas, sans source locale de financement, la capacite de PRIDE/Finance de se developper et d'être finalement viable sera handicapee

Si, comme elle l'affirme dans son plan d'entreprise, PRIDE/Finance peut être financierement viable au niveau de couverture des risques de 5 millions de dollars, et en se basant sur le prix de l'argent sur le marche, l'acces au marche monetaire local devient alors hautement prioritaire Utiliser les fonds limites des bailleurs de fonds pour s'assurer l'entree sur le marche monetaire local pourrait engendrer un mecanisme de financement garantissant sa propre durabilite Si cette approche reussit, elle permettrait d'economiser une partie des fonds des bailleurs de fonds qui pourrait alors être allouee a d'autres objectifs de developpement dès que PRIDE/Finance aura prouve aux marches financiers qu'elle n'a plus besoin d'un appui exterieur et qu'elle est solvable de son propre droit

L'annexe D presente une analyse du seuil de rentabilite ainsi que des projections preliminaires pour PRIDE/Finance Les donnees presentees et les projections faites sont basees sur des informations reelles telles que rapportees par PRIDE/Finance et sur les hypotheses examinees avec la direction Le resultat tend a confirmer l'estimation de la direction quant au seuil de rentabilite de 5 millions de dollars La mission n'a verifie de façon independante ni les donnees, ni les hypotheses

L'approche est conforme aux intentions du programme AMIP Utiliser le Fonds Fiduciaire pour aider PRIDE/Finance serait conforme a l'intention premiere qui etait d'appuyer la commercialisation des produits agricoles, quoique de façon indirecte, puisque toute amelioration du commerce et de l'industrie dans les villes et villages des zones rurales ameliore directement ou indirectement le marche local des produits agricoles Cette approche est conforme aussi a la conception AMIP pour financer les exportateurs de produits des agro-entreprises, augmentant ainsi la demande et la production dans les zones rurales

Un elément cle du programme de garantie des prêts AMIP etait d'appuyer les initiatives du secteur prive pour étendre la commercialisation des produits agricoles Utiliser le Fonds fiduciaire pour aider PRIDE/Finance en tant qu'institution du secteur prive sans la participation du GDG serait conforme aux objectifs premiers du projet, a condition que PRIDE/Finance garde cette indépendance Les fonds qui sont la propriete de PRIDE/Finance doivent continuer à être utilises exclusivement en appui à son programme de prêt au secteur prive et couvrir ses propres frais de fonctionnement, et non le GDG ou ses activites Ceci est conforme a la section 2 6 de l'accord du Fonds fiduciaire qui stipule que le GDG ne recevra aucun paiement provenant du Fonds ou des activites de son successeur

A9 Le FGPCA n'est pas nécessaire

Le FGPCA ne constitue pas une entreprise independante et viable ayant une valeur sur le marche Maintenir le FGPCA comme administrateur n'est necessaire pour aucune des options recommandees par la mission

Le FGPCA a ete conçu a l'origine en tant qu'organisation non gouvernementale guineenne pour administrer le PGP Une telle organisation n'etait pas prevue par la loi guineenne et le FGPCA a ete cree par decret du GDG Le FGPCA avait pour but essentiel d'agir comme administrateur du Fonds fiduciaire et d'administrer le programme de garantie des prêts Ces objectifs etaient clairement stipules dans l'accord du Fonds fiduciaire et l'accord de don du projet Le decaissement de la premiere tranche du Fonds fiduciaire avait pour condition la creation du FGPCA par le GDG a cette fin Le FGPCA est regi par ses statuts, l'accord du Fonds fiduciaire, et la declaration des procedures operationnelles adoptee par son Conseil d'administration le 21 avril 1995

La continuation du FGPCA, et bien sûr sa vente au secteur prive guineen devrait avoir lieu si le FGPCA avait developpe un programme de garantie de prêts reussi et avait acquis de la valeur en tant qu'entreprise independante Cependant le PGP n'a pas reussi Aucune des approches recommandees par la mission ou en discussion entre l'USAID et le GDG exigerait la poursuite des depenses encourues par le maintien d'un administrateur de societe Maintenant que le mandat du Fonds fiduciaire a expire et que l'USAID et le GDG doivent se mettre d'accord sur la façon de disposer du Fonds, le FGPCA n'est plus necessaire

En tant que societe guineenne, le FGPCA devrait liquider ses affaires conformement a ses statuts et au decret du GDG qui le creait Alors qu'en theorie le FGPCA peut être vendu ou transfere a quiconque sera autorise a le recevoir par le GDG, l'USAID et les lois guineennes, la valeur du FGPCA est douteuse L'accord du Fonds fiduciaire prevoit que le capital autorise sera fixe initialement a la valeur du Fonds fiduciaire et que le capital entierement verse sera de 500 dollars Les statuts du FGPCA autorisent la capitalisation de l'equivalent guineen de 6 millions de dollars Il semble qu'au moment de l'organisation du PGP, les personnes chargees de l'enregistrement de la societe pensaient que les fonds transferes par l'USAID au Fonds fiduciaire pour garantir les prêts consentis dans le cadre du PGP constituaient aussi la capitalisation du FGPCA Or ce n'est pas le cas Le Fonds fiduciaire est une entite juridique separee qui garde les fonds fournis par l'USAID pour les administrer pour les objectifs fixes dans l'accord du Fonds fiduciaire Le FGPCA ne devait être que l'administrateur des avoirs fiduciaires tel que le prevoyait l'accord du Fonds fiduciaire et la declaration des procedures operationnelles

Le FGPCA n'a jamais capitalise, mais une telle capitalisation n'a jamais ete necessaire Depuis le debut de son organisation, et jusqu'au 30 septembre 1997, le contractant americain, Sheladia

Associates, a couvert les dépenses administratives du FGPCA dans le cadre du don du projet L'accord du Fonds fiduciaire a ete amende le 30 septembre 1997 pour permettre au Fonds d'être utilise pour payer les depenses opérationnelles comme le prévoyait le budget du FGPCA approuvé par l'USAID L'approche est conforme au fait que la plupart des instruments permettent que le paiement des depenses liées à un fonds fiduciaire soient payées par le fonds Tout l'equipement utilise par le FGPCA appartient a AMIP La mission n'a pas connaissance de l'existence d'autres avoirs ou obligations du FGPCA, c'est une organisation vide sans aucune substance qui rappellerait une société

On n'a pas de date specifique a laquelle le FGPCA doit être liquide sauf pour les besoins de ses depenses administratives Apres que l'USAID et le GDG se seront mis d'accord sur la façon de disposer du Fonds fiduciaire et que les avoirs fiduciaires sont transferes conformement a cet accord, il ne restera pas de fonds pour payer toute depense encourue par le FGPCA Liquider les affaires du FGPCA ne devrait pas être difficile L'equipement de bureau, les véhicules et autres biens personnels utilises par le FGPCA ont été fournis par les fonds du projet et sont la propriete de l'USAID qui en disposera conformement a l'accord de don du projet La disposition de ces biens doit se faire avant la date d'achevement du projet

Les autres grandes obligations non encore resolues du FGPCA sont celles qui concernent les employes du FGPCA La mission a eté informée de l'existence d'un accord d'emploi qui comprend des procedures de cessation de l'emploi Ces accords doivent être examinés pour determiner quelles sont les primes de séparation prevues dans ces accords En l'absence de dispositions ou d'accords de separation, les employes du FGPCA doivent recevoir une prime de séparation appropriee, conforme a leurs etats de service et a la loi guineenne, ces depenses etant remboursees en utilisant les avoirs du Fonds fiduciaire Ces mesures devront être prises aussitôt que possible pour notifier les employes suffisamment a l'avance afin qu'ils puissent chercher un emploi alternatif avant la date d'achevement du projet

A10 Autres intermediaires financiers ruraux

L'USAID a activement soutenu PRIDE/Finance et peut influencer directement l'evolution de cette institution [9] La reallocation du Fonds fiduciaire pour soutenir PRIDE/Finance est l'alternative la plus evidente, mais la mission a aussi cherche d'autres options Les banques commerciales ne sont pas conçues pour s'occuper du credit rural a petite echelle et ne sont pas des participants potentiels au niveau du detail Cependant, il existe quelques autres voies qui pourraient être des alternatives a PRIDE/Finance En voici quelques unes

Autres institutions de crédit rural La mission a ecouté les conseils d'Herve Bougault, du groupe Agence française de developpement qui fournit une assistance technique au Credit rural et au Credit mutuel, deux institutions financieres qui ont des reseaux d'agences etendus en dehors de Conakry La mission comprend que

- Le credit rural est bien adapte a l'environnement guineen et semble bien fonctionner et appuyer la production agricole, bien qu'il n'a pas atteint le volume du seuil de rentabilite Il a etabli des agences dans les grandes villes a travers le pays et se concentre sur le financement de l'expansion d'activites agricoles reussies Il vise des cultures specifiques ou il pense avoir l'expertise necessaire pour evaluer la faisabilite de l'expansion proposee Il

[9] Bien que l USAID puisse fournir un soutien financier et exercer une influence positive sur PRIDE/Finance il convient de noter que l agence ne la controle pas L USAID ne peut donc garantir la reussite a long terme de cette institution

ne travaille qu'avec des clients qui n'ont pas besoin d'assistance technique et ne fournit aucune formation ou aucun autre appui non financier Il en resulte que chaque agent peut s'occuper de près de 550 clients En principe, son approche est plus viable du point de vue commercial que le concept original a la base de PRIDE/Finance, à savoir cibler des clients dans un large eventail d'activites qui n'ont pas l'expertise necessaire pour mener des activites commerciales significatives

Cette activite est le complement direct de l'approche de village de PRIDE/Finance Les principaux domaines de cooperation seront vraisemblablement l'echange d'information sur les emprunteurs en défaut, pour veiller a ce que les emprunteurs qui ne respectent pas leurs obligations envers une institution ne puissent pas obtenir un financement aupres de l'autre Cette cooperation est essentielle pour renforcer la discipline de credit et garantir que les activites de crédit des deux institutions ne sont pas minees Dans ce cas, une augmentation du financement par la reallocation du Fonds fiduciaire n'est pas necessaire

- Le Credit mutuel a connu des difficultes majeures qui ont abouti a la perte de l'ensemble de la base des depôts La structure intime du Credit mutuel ne convient pas a la Guinee Même avec une meilleure direction, la recapitalisation par le GDG et d'autres bailleurs de fonds n'aboutira vraisemblablement pas a une institution viable a long terme La faible probabilite de reussite plaide en faveur d'une allocation du Fonds fiduciaire a d'autres activites plus productives

L'epargne rurale Dans certains pays la conversion de l'epargne rurale provenant du betail et d'autres avoirs tangibles peut être plus importante que le credit pour le developpement rural Dans certains pays, un systeme d'epargne aupres du service postal qui fournit une valeur sûre et ne risque pas les fonds des deposants dans des activites de prêts apporte une contribution majeure au systeme financier Faire passer cette epargne par le marche interbancaire offre une separation et une securite adequates pour eviter les problemes de risque moral qu'a connu le Credit mutuel Il ne semble pas qu'un tel mecanisme existe en Guinee Les institutions qui acceptent des depôts utilisent d'habitude ces depôts pour prêter, ce qui mene a des problemes de controle et de gestion comme ceux du Credit mutuel La reallocation du Fonds fiduciaire pour developper un vehicule pour l'epargne seulement se conçoit mais devra reposer sur une conversion de l'appui financier vers l'assistance technique etrangere Un tel changement exigera probablement une re-appropriation des fonds plutôt qu'une re-allocation dans le cadre du programme existant

Le leasing (prêt-bail) La mission a examine la proposition de vendre le FGPCA a une personne et d'utiliser les avoirs du Fonds fiduciaire pour aider une activite de leasing d'equipement La mission reconnaît que le leasing peut être un mecanisme tres positif pour soutenir des investissements, en particulier dans des pays ou les droits de la propriete et le systeme judiciaire ne sont pas tres favorables au prêt garanti par des avoirs tel qu'effectue par les banques Cependant, le leasing est une entreprise hautement specialisee qui exige un niveau eleve d'expertise technique et de gestion et il faut du temps pour developper cette expertise Nous pensons que la façon la plus appropriee d'introduire le leasing en Guinee serait par le moyen d'une compagnie de leasing etrangere ayant l'expertise requise qui etablirait une filiale en Guinee (comme c'est le cas au Malawi) ou une des banques commerciales qui creerait une filiale de leasing Les banques commerciales de la Guinee ont probablement acces a une expertise institutionnelle suffisante, si le volume potentiel du leasing justifiait cette activite La mission ne pense pas qu'une enveloppe vide et quelques briques en dollars fiduciaires suffisent pour justifier la transformation du FGPCA en une compagnie de leasing

B Recommandations

L'avenir du Fonds fiduciaire se heurte a un certain nombre d'interêts concurrents L'USAID peut vouloir garantir que, s'il est question de les utiliser, les fonds ne soient employes que dans le but prevu a l'origine, parce que les allouer a d'autres objectifs exigerait une re-evaluation entière du niveau et de la direction de l'appui que l'agence desire offrir a l'economie guinéenne La Banque Centrale de la République de Guinee (BCRG) pourrait être la plus interessee a garantir l'acces aux devises etrangeres et à minimiser les emprunts necessaires pour s'occuper de la capitalisation du Credit Mutuel Le Ministere de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) pourrait être interesse a canaliser les fonds vers le secteur agricole Le Ministère du Plan et de la Cooperation (MPC) pourrait preférer un appui plus etendu au developpement rural Les discussions de la mission avec les parties interessees visaient a comprendre ces objectifs et a developper des options qui satisferaient le mieux a ces interêts La mission a tenu compte de ces divers interêts en preparant les recommandations suivantes, et les etapes d'execution sont decrites dans la section qui suit sur les etapes de l'action

B1 Recommandation 1 - Dissoudre le FGPCA

Le plan actuel de la composante FGPCA ne convient pas aux conditions actuelles de la Guinee et la periode du projet, apres deux extensions, est sur le point d'expirer La mission pense que la continuation du FGPCA sous sa forme actuelle, même s'il etait a nouveau centre sur la realisation des objectifs a l'origine du projet ne produira probablement pas de resultats significatifs et n'est pas une option viable

B2 Recommandation 2 - Disposer des avoirs du Fonds fiduciaire

Les options se reduisent a deux alternatives la premiere, l'USAID et le GDG souhaitent-ils etendre l'aide a PRIDE/Finance et dans ce cas l'appui supplementaire doit-il se limiter au Fonds fiduciaire actuel ou inclure les 2,6 millions de dollars supplementaires destines a l'origine a completer l'appui au Fonds L'autre alternative consiste a desengager les fonds et les rendre au Tresor des Etats-Unis

Mettre fin au projet Mettre fin au projet conformement a la section 5 3 de l'Accord du Fonds fiduciaire et reprogrammer les fonds Transferer le capital et les interêts qui restent du compte de la banque participante a New York au Tresor des Etats-Unis et desengager les 2,6 millions de dollars qui restent

Mettre fin au projet consisterait a mettre fin a un programme qui s'est revele incapable d'obtenir des resultats mesurables et libererait les ressources humaines de l'USAID et du GDG pour des activites plus productives Cette option ne constitue pas un debours en devises etrangeres pour la BCRG puisque les 2 millions de dollars sont restes deposes a New York Elle recupere le financement de l'USAID depose aupres de banques privées commerciales et qui n'a pas pu être utilise pour les objectifs prevus

Reallocation des fonds existants Donner des instructions aux banques depositaires de vendre les avoirs du Fonds fiduciaire actuellement deposes a New York a la BCRG pour les convertir en monnaie locale comme prevu par l'article 4 de l'Accord du Fonds fiduciaire amende Le produit des ventes en francs guineens (FG) serait depose dans des comptes restreints ouverts par l'USAID dans les banques commerciales pour etablir un fonds successeur Selon un accord qui serait passe entre l'USAID et PRIDE/Finance, ces fonds en FG seraient alloues en totalite ou en

partie a PRIDE/Finance en tant que don de financement en appui aux prêts de micro-finance Les decaissements dependraient du fait que la performance de PRIDE/Finance serait conforme aux ameliorations des ratios prevues par l'accord commun des deux parties Des lettres de credit "stand-by", emises par les banques depositaires guineennes seraient un mecanisme approprié pour effectuer ces transferts de façon automatique Les conditions de ces lettres de crédit stand-by exigeraient de PRIDE/Finance et de ses auditeurs de certifier que les conditions ont ete remplies pour chaque retrait Toute somme qui resterait apres l'expiration de la lettre de credit serait automatiquement verse au compte de l'USAID et re-alloue selon un accord mutuel entre l'USAID et le GDG conformement aux accords originaux du projet L'interêt sur les montants deposes sur les comptes restreints et qui n'auraient pas ete tires serait paye a PRIDE/Finance en tant que revenu de l'interêt jusqu'a l'expiration de la lettre de credit Les 2,6 millions de dollars seraient desengages

Recommandation La mission recommande que le produit en FG de la vente des avoirs du Fonds fiduciaire soient remis sous forme de don a PRIDE/Finance Ce don fournirait des fonds de prêts suffisants pour permettre une augmentation significative du portefeuille de prêts et aider PRIDE/Finance a se rapprocher du seuil de rentabilite du volume de ses prêts Les décaissements seraient contrôles en emettant une lettre de credit stand-by aupres d'une banque depositaire guineenne qui permettrait a PRIDE/Finance de faire des retraits periodiques sur presentation de declarations certifiees confirmant que l'execution est conforme aux divers indicateurs de performance financiere

Cependant ces fonds a eux seuls pourraient ne pas être suffisants pour permettre a PRIDE/Finance d'atteindre le seuil de rentabilite du volume de ses prêts et d'avoir une perspective raisonnable d'atteindre la viabilite financiere conformement a son plan d'entreprise A moins que PRIDE/Finance n'obtienne un financement suffisant pour atteindre le seuil de rentabilite et provenant d'autres sources, les fonds fournis seraient petit a petit absorbes par les pertes operationnelles sans avoir obtenu un resultat permanent [10]

Cette recommandation permet a la BCRG de realiser son objectif qui est de gagner des devises, est conforme a l'objectif du Ministere de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) de soutenir le developpement agricole, tient compte de l'interêt du Ministere du Plan et de la Cooperation (MPC), prolonge la vie de PRIDE/Finance et fixe le plafond de l'appui financier direct de l'USAID a 2 millions de dollars

B3 Recommandation 3 - Appuyer les resultats durables

En plus de la remise des avoirs du Fonds fiduciaire a PRIDE/Finance, la mission recommande d'aider PRIDE/Finance a penetrer sur le marche interbancaire de Guinee en utilisant, comme catalyseur, les 2,6 millions de dollars engages mais non encore decaisses

---

[10] Le financement provenant du Fonds fiduciaire peut etre combine avec un financement venu d autres sources telles que le Fonds de cooperation pour aider les plus pauvres (CGAP) afin de permettre a PRIDE/Finance d atteindre un volume d equilibre sans avoir recours au financement supplementaire dont il est question dans la recommandation 3 Certes l USAID et le CGAP pourraient developper un programme de financement en commun dont le resultat serait que le CGAP assumerait le role principal du suivi au nom de
l USAID laquelle souhaite utiliser les ressources ou l expertise locale pour accomplir cette tache Cependant cette approche depasse le cadre de la presente evaluation et la recommandation ne s occupe que de l utilisation des avoirs du Fonds fiduciaire

Ce montant de 2,6 millions de dollars serait deposé dans une institution financière aux Etats-Unis et utilisé comme garantie solidaire des lettres de credit stand-by en faveur des banques guinéennes qui prêtent a PRIDE/Finance ou qui couvriraient les bons de PRIDE/Finance émis a l'ordre des banques guinéennes Les montants disponibles augmenteraient avec le temps a mesure que PRIDE/Finance atteindrait des objectifs et points de reperes raisonnables qui prouvent qu'elle suit une courbe de croissance positive et rentable vers le seuil de rentabilité espere Un administrateur americain serait charge d'emettre les lettres de credit stand-by et les extensions à mesure que PRIDE/Finance justifie sa performance et ses besoins financiers L'interêt perçu pour les 2,6 millions de dollars servirait a payer les frais des lettres de credit et de l'administrateur Cet appui au financement local étendrait l'approche suggérée dans la recommandation 2 suffisamment pour garantir que PRIDE/Finance puisse atteindre le seuil de rentabilite des prêts conformement a son plan d'entreprise L'augmentation des fonds disponibles dans le cadre des lettres de credit serait automatiquement interrompu si les objectifs n'etaient pas atteints, sans que l'USAID ait besoin de superviser ou d'intervenir

Cette approche fournirait a PRIDE/Finance

- Des frais d'emprunt plus bas pendant la periode de la lettre de credit stand-by en abaissant le risque de credit pour le crediteur tant que PRIDE/Finance s'approche de la viabilite

- La certitude d'avoir des fonds de prêts suffisants pour atteindre le seuil de rentabilite de façon contrôlee, a condition que la situation financiere et la performance de PRIDE/Finance evoluent de façon satisfaisante

- Etre liberée de la pression d'être obligee de créer une capacite depositaire independante, permettant ainsi a PRIDE/Finance d'eviter d'avoir a payer les frais de fonctionnement et de risques des institutions qui acceptent des depôts publics et de simplifier la supervision de la BCRG

- L'acces au marche monétaire guineen

Les lettres de credit stand-by auraient une date limite pour obliger PRIDE/Finance a chercher un financement independant Des que PRIDE/Finance deviendra solvable, les banques seront motivees pour la financer sans l'appui d'une lettre de credit stand-by pour justifier un taux d'intérêt plus eleve

La stabilite du financement exigerait que les tirages de fonds dans le cadre des lettres de credit stand-by soient bases sur une augmentation du risque de prêt due au fait que PRIDE/Finance ne peut satisfaire aux indicateurs acceptés de performance financiere, et non au refus de la banque de renouveler le financement par suite d'un resserrement de la liquidite du marche La documentation devra justifier cet objectif

L'activation de cet appui supplementaire, exigera que PRIDE/Finance puisse certifier que sa performance financiere est conforme aux indicateurs de façon qu'on puisse prevoir qu'elle aura acces au marche financier guineen de façon independante En principe aucun tirage ne serait necessaire si PRIDE/Finance atteint le stade de la viabilite financiere, auquel cas la lettre de credit expirerait et les fonds de couverture seraient liberes Si apres l'activation un tirage a lieu, les creances sur les prêts consentis par les banques guineennes à PRIDE/Finance seraient honorees mais aucun nouveau prêt ne serait couvert La lettre de credit stand-by ne serait pas renouvelee et tous les fonds qui restent seraient rendus au Tresor des Etats-Unis

Le niveau du financement supplémentaire doit être verifié avant l'execution finale de cette recommandation Les projections financieres simplifiees préparees par la mission sur la base de l'information fournie par PRIDE/Finance indiquent qu'elle aura besoin d'un appui supplementaire d'environ 1 million de dollars, montant inferieur aux 2,6 millions de dollars disponibles Si le Groupe consultatif pour aider les plus pauvres (CGAP de la Banque mondiale) accepte de fournir ce financement, l'appui supplementaire de l'USAID pourrait ne pas être necessaire Le niveau reel de l'aide maximale acceptee par les parties devra correspondre aux projections revisees faites par PRIDE/Finance et être examinees au nom de l'USAID pour garantir que PRIDE/Finance aura un financement suffisant et peut atteindre le seuil de rentabilite On evite ainsi un exces de financement Le niveau reel devrait être mis a la disposition de PRIDE/Finance *en totalite* tant qu'elle satisfait aux indicateurs de performance même apres avoir atteint le seuil de rentabilite du volume de ses prêts Cette approche permettra a PRIDE/Finance de confirmer qu'elle a atteint le niveau de rentabilite dont elle a besoin pour obtenir des financements aupres du secteur financier guineen

B4 Recommandation 4 - Définir les conditions

Independance PRIDE/Finance est une entreprise fragile et le restera probablement Pour que cette aide supplementaire de l'USAID soit reussie, le GDG devra creer un environnement favorable en prenant les mesures suivantes

- Creer un cadre juridique et reglementaire officiel pour les institutions financieres non bancaires Ceci aurait pour objet de garantir que le cadre juridique soit clair et que la reglementation elle aussi soit claire et limitee a l'essentiel pour proteger les deposants et la stabilite du marche

- L'assurance d'une independance continue PRIDE/Finance ne reçoit pas d'aide du GDG mais fournit une aide essentielle au developpement rural Les priorites doivent rester les suivantes
  - La viabilite financiere pour garantir que PRIDE/Finance continue d'exister et de servir les marches ruraux
  - La direction doit veiller a atteindre la viabilite financiere tout en servant les marches ruraux

  PRIDE/Finance n'a pas les ressources necessaires pour aider les objectifs plus etendus du GDG Toute initiative visant a detourner le financement de ses objectifs principaux reduira la capacite de PRIDE/Finance de servir les marches ruraux et doit donc être evitee Toute ingerence du GDG dans la gestion des operations de PRIDE/Finance detruira le sentiment de la direction qu'elle est responsable de la realisation de cet objectif et doit donc être evitee

Contrôle des decaissements La structure actuelle du FGPCA exige un Fonds fiduciaire gere par un administrateur, et que les decisions relatives a l'emission des garanties et pour honorer les creances soient prises par un Conseil d'administration Cet arrangement etait necessaire pour que la procedure de prise de decision repose sur une evaluation des facteurs de base et, theoriquement, une supervision active des transactions de base faites par l'administrateur pour garantir que le Fonds fiduciaire soit protege

Les recommandations 2 et 3 exigent une expansion controlee de l'aide au financement si PRIDE/Finance satisfait a des objectifs specifiques de performance Comme ces objectifs de

performance peuvent être définis a l'avance, le contrôle peut se limiter à une vérification simple et objective que la performance est bien conforme aux objectifs Un tel decaissement contrôlé peut être réalise de façon efficace par des lettres de crédit stand-by conformement aux regles et procedures etablies pour ce type de transactions et se trouvant dans les publications de la Chambre de commerce internationale

Les comptes qui recevront le produit en FG du Fonds fiduciaire se trouveront dans un compte special qui reflete clairement leur statut Les instructions pour l'utilisation de ces fonds seront specifiques, et prevoiront des modalites de retrait par PRIDE/Finance sous le couvert de la lettre de credit Si la lettre de credit expire avant que tous les retraits aient ete effectués, le transfert automatique des fonds a un compte de l'USAID pour une reallocation qui sera determinee par l'USAID et le GDG

Les fonds supplementaires fournis dans la recommandation 3 seront deposes dans une banque n'ayant aucun lien avec une banque participante en Guinée mais dont les lettres de credit seraient acceptees par les banques guineennes Ceci est fortement conseille pour éviter tout conflit d'interêt au cas ou un retrait deviendrait necessaire Le compte americain peut être gere au nom de l'USAID si on le juge necessaire — la gestion des dons dans les transactions du secteur financier est incluse dans la description du projet d'Appui à la croissance economique et au developpement institutionnel, services financiers, (SEGIR FS, contrat a montant indetermine), et le vehicule contractuel vers l'USAID existe deja Enfin, tout cela peut être réalise a peu de frais

L'execution des mesures d'appui proposees pour aider PRIDE/Finance dépendront de la preparation d'arrangements acceptables avec les banques participantes S'il s'averait que les banques refusent de participer au mecanisme propose dans la recommandation 3, il sera necessaire de developper un mecanisme de contrôle alternatif [11]

PRIDE/Finance n'acceptera aucun depôt du public PRIDE/Finance doit accepter de ne pas chercher a recevoir des depôts du public jusqu'a ce qu'elle sera devenue capable d'emprunter sur le marche financier guineen sans appui de l'exterieur Les depenses supplementaires de fonctionnement et de securite encourues pour contrôler efficacement les risques de gestion d'une base de depôts prives aurait pour effet d'elever le seuil de rentabilite de ses operations de façon substantielle et d'annuler les projections financieres

Pas de changement dans la direction Aucun changement dans la direction de PRIDE/Finance n'aura lieu par ordre ou decret du GDG sauf pour raison d'insolvabilite financiere, ceci mettrait fin a la capacite de PRIDE/Finance de recevoir toute ressource supplementaire dans le cadre du compte en FG ou du compte en dollars ouvert avec les fonds de l'USAID

Aucun objectif special dans la composition du portefeuille Certains ont suggere que PRIDE/Finance maintienne 40 pour cent de son portefeuille consacre a l'agriculture La mission n'est pas d'accord PRIDE/Finance aura la plus grande influence sur le développement rural et l'agriculture, qui est le secteur le plus important du domaine rural avec plus de 85 pour cent de la population, en finançant les utilisateurs de fonds les plus productifs En tout cas, la demarcation entre l'utilisation agricole et non agricole peut être floue et difficile a contrôler

[11] Suite a des discussions preliminaires avec une banque guineenne il semble qu il n y aurait aucun probleme avec le controle du decaissement tel que propose

B4a Recommandations auxiliaires

Action administrative et execution Decision concernant le Fonds fiduciaire et le transfert des avoirs du fonds a la date d'achevement du projet. Bien que l'accord du Fonds fiduciaire ne contient pas de date finale pour disposer des biens, l'autorite de l'USAID de prendre des mesures dans ce domaine expire avec la date d'achevement du projet Par consequent, l'USAID doit decider comment les avoirs du fonds doivent être alloues et transferes avant la date en question Toutes les creances et obligations devront être pourvues ou satisfaites a cette date

Le FGPCA peut être liquide et sa charte annulee a tout moment Ses obligations payees sur le Fonds fiduciaire doivent être satisfaites avant que les avoirs du fonds soient alloues et transferes Donc, le FGPCA doit aussi liquider ses affaires et être liquide avant le 30 septembre 1999 La separation des employes, les depenses administratives et les creances de garanties des prêts doivent aussi être reglees a cette date Le mobilier de bureau, l'equipement et les vehicules - tous des biens appartenant a AMIP -devront être liquides conformement a l'accord de don avant la date d'achevement du projet

La mise en place d'une structure qui realiserait les recommandations ci-dessus avec un minimum de participation courante de l'USAID exigera une structuration tres judicieuse des accords et des documents, et un ajustement precis du niveau d'appui pour rester conforme à l'evolution attendue de PRIDE/Finance de la façon la plus realiste possible Pour cela, l'execution devra beneficier d'un niveau de soutien suffisant

C Plan d'action

Le plan d'action qui suit presente dans le detail les etapes et les elements dont il faut s'occuper pour executer les diverses recommandations presentees par la mission Si l'USAID decide de ne pas accepter la recommandation 2 et de mettre fin au programme, seuls les elements 1 et 2 ci-dessous doivent être executes Si la recommandation 2 est acceptee, les elements 1, 2 et 3 doivent être executes Si la recommandation 3 est acceptee, tous les elements 1 a 4 doivent être executes en suivant les diverses etapes Il faut porter une attention particuliere au choix de l'alternative qui convient dans le cadre des élements d'action qui se rapportent a la recommandation particuliere acceptee

C1 Preparer un accord de disposition du Fonds fiduciaire entre l USAID et le GDG

C1a Action negociation de l'accord de disposition — sujets a examiner

- Vente des devises a la BCRG et transfert du nouveau compte fiduciaire en FG
- Etablir un nouveau compte fiduciaire ou bloque en FG pour benefice conditionnel
- Definir les buts de nouveaux comptes fiduciaires pour un financement conditionnel trimestriels a PRIDE/Finance
- Regler les depenses administratives finales du FGPCA
- Regler les creances pour les garanties de prêts
- Le recouvrement des prêts va au nouveau compte fiduciaire (recommandation 1) ou aux banques (recommandation 2)
- Mettre fin au statut d'administration du FGPCA et faire le necessaire pour la clôture du FGPCA et l'annulation de la charte

C1b Action pourvoir aux engagements en attente des avoirs du Fonds fiduciaire

- Regler toutes les créances en cours des garanties des prêts
  - Creances
    - Option 1 prévoir une reserve pour couvrir les creances en cours et non réglées
    - Option 2 regler les créances en cours avant la date d'achevement du projet
      Sous option 1 payer les garanties
      Sous option 2 refuser la creance en tant qu'utilisation non autorisee du produit
  - Recouvrements
    - Option 1 transferer tous les recouvrements dans le compte sur lequel les avoirs du Fonds ont eté transferes
    - Option 2 permettre aux banques de toucher 100 pour cent des recouvrements pour encourager la collecte

- Regler toutes les depenses administratives autorisees
  - Obtenir un etat final des depenses du FGPCA
  - Revoir et confirmer le budget des depenses
  - Transférer le montant total confirme des depenses pour regler les depenses operationnelles du FGPCA

C1c Disposition et transfert des avoirs du Fonds fiduciaire

- L'USAID et la BCRG se mettent d'accord pour la vente des avoirs restants en dollars du Fonds en échange d'un montant equivalent en FG

- Transferer l'équivalent en FG des avoirs du Fonds au compte fiduciaire de la banque guineenne pour transferts trimestriels a PRIDE/Finance a condition que les normes financieres aient ete respectees
  - Option 1 etablir un compte fiduciaire gere par le departement fiduciaire de la banque en tant qu'administrateur et fournir des fonds a PRIDE/Finance a chaque trimestre a condition que les normes financieres aient ete respectees (confirme par audit) La non conformite aux normes au cours de deux trimestres, declenche le versement du solde de la lettre de credit au compte de l'USAID pour être alloue a une nouvelle activite
  - Option 2 emettre une lettre de credit stand-by, les fonds fiduciaires servant de depot de garantie Les conditions de la lettre de credit permettront des retraits trimestriels par PRIDE/Finance a condition que les normes financieres aient ete respectees La non conformite aux normes au cours de deux trimestres, declenche le versement du solde de la lettre de credit au compte de l'USAID pour etre alloue a une nouvelle activite

- Le revenu provenant du compte fiduciaire en FG sera verse a chaque trimestre a PRIDE/Finance net de tout droit perçu par la banque pour la gestion du compte

C2 Liquider les affaires du FGPCA

- L'USAID et le GDG se mettent d'accord pour liquider le FGPCA

- Le Conseil d'administration adopte le plan de liquidation

- Obtenir un compte final de toutes les depenses administratives du FGPCA
  - Remise aux employes de l'avis de clôture du FGPCA

- Determiner les primes de separation des employes
  - En cas d'accord d'emploi ecrit, payer la prime de separation selon la formule de l'accord
  - S'il existe une politique anterieure du Fonds, payer la prime de séparation selon la politique en question
  - Sinon, payer une prime de separation raisonnable, convenable pour la Guinée, conforme a la loi guineenne, et en relation avec le salaire, le poste occupe et la duree du service

- Obtenir Le compte final des depenses par ligne de compte electricite, eau, loyer, etc

- L'USAID confirme les comptes des depenses administratives

- Transfert du montant confirme des depenses au compte administratif de la banque locale

- Paiement des depenses administratives

- Transfert des avoirs restants du compte fiduciaire comme defini plus haut
  - Transmettre les biens d'AMIP utilises par le FGPCA conformement a l'accord USAID-GDG

- Le GDG publie un decret supprimant la charte du FGPCA

C3 Accord entre l'USAID et PRIDE/Finance

- L'accord de cooperation determine les termes et conditions pour recevoir les montants trimestriels prevus par accord, a condition que certains objectifs quantifiables soient atteints

- Etablir les normes auxquelles PRIDE/Finance doit satisfaire a chaque trimestre, ceci etant confirme par des comptables independants, et par exemple
  - L'augmentation du volume des prêts (en % par trimestre)
  - Un rendement de l'actif positif (trimestre par trimestre)
  - Une marge d'interêts nets positive
  - Une marge negative des frais d'operation en diminution (trimestre par trimestre)
  - Augmentation des interêts totaux perçus (pertes en diminution)

- Fixer un montant pour chaque tranche et les normes finales bases sur une analyse plus approfondie des bilans et plans financiers de PRIDE/Finance

- Au cas ou, apres avoir reçu six mois pour satisfaire aux normes en vue de recevoir ou d'acceder a un nouveau financement, PRIDE/Finance ne satisferait pas aux normes fixees pendant le trimestre qui suit, ceci mettra fin de façon permanente au compte fiduciaire en FG (recommandation 1) ou a la lettre de credit stand-by (recommandation 2) et le reliquat des fonds sera verse au compte de l'USAID pour toute autre allocation ou programme suivant la decision de l'USAID et du GDG

- Apres que PRIDE/Finance aura obtenu 2 millions de dollars du compte fiduciaire en FG, elle pourra presenter une requête au compte fiduciaire en dollars a chaque trimestre pour une lettre de credit stand-by pour garantir le financement des emprunts comme stipule ci-

dessous *a condition* que PRIDE/Finance continue a satisfaire aux mêmes normes de performance a chaque trimestre

C4 Engager un montant supplémentaire de 2,6 millions de dollars pour aider PRIDE/Finance à atteindre le seuil de rentabilité

- Ouvrir un compte fiduciaire dans une banque americaine sous forme de compte producteur de revenu

- Engager un administrateur du compte fiduciaire pour gérer les fonds et veiller a l'emission des lettres de credit stand-by
  - Accepter les requêtes de financement des emprunts de PRIDE/Finance accompagnees de declarations certifiees et auditees que les normes de performance ont eté satisfaites
  - Donner des instructions a la banque d'emettre des lettres de crédit stand-by (a 100 %), la garantie solidaire etant fournie par les avoirs du compte fiduciaire pour soutenir l'emprunt a la banque ou des bons de PRIDE/Finance pour être achetes par les banques
  - Autoriser le renouvellement de la lettre de crédit stand-by pour permettre le report d'emprunts ou de bons de PRIDE/Finance non amortis tant que PRIDE/Finance satisfera aux normes financieres
  - Au cas ou PRIDE/Finance ne satisferait pas aux normes de performance, aucune nouvelle lettre de credit ne sera emise pour un nouvel emprunt ou un nouveau bon Les emprunts avec des lettres de credit stand-by reprendront si les normes sont satisfaites dans le temps prevu par la lettre de credit
  - Si PRIDE/Finance continue a manquer a satisfaire aux normes de performance et au remboursement de tout emprunt venu a écheance, la lettre de credit stand-by intervient et tous les autres emprunts bancaires ou bons de PRIDE/Finance sont dus et payables par la lettre de credit stand-by
  - En cas de défaut de paiement de tout financement d'emprunt, PRIDE/Finance ne peut plus presenter de requêtes de lettres de credit stand-by pour garantir le financement d'emprunt
  - Toutes les lettres de crédit stand-by payent les créances de dettes ou de bons lorsque la dette ou le bon viennent a echeance
  - Tous les fonds dans le compte fiduciaire americain qui restent apres les defauts de paiement sont verses au Tresor des Etats-Unis

- L'administrateur du compte fiduciaire gere le revenu du compte
  - Il pourvoit aux frais de gestion du compte
  - Il pourvoit aux frais d'emission des lettres de credit

D Strategie de sortie

La mission a note que l'approche recommandee qui consiste a mettre des fonds a la disposition de PRIDE/Finance pour qu'elle puisse developper son volume des prêts jusqu'au seuil de rentabilite peut ne pas reussir Le plan d'entreprise de PRIDE/Finance comprend de nombreuses variables qui exigeront une gestion tres prudente pour qu'elle devienne durable Pour que sa direction puisse atteindre ce but elle doit être capable d'operer avec une rentabilite croissance dans un environnement d'affaires difficile Or, PRIDE/Finance peut echouer L'evenement determinant sera le fait que PRIDE/Finance ne satisfera plus aux exigences des indicateurs de performance Dans ce cas, PRIDE/Finance ne pourra plus certifier a la banque que les normes ont ete atteintes La banque refusera de reconduire le prêt arrive a echeance ou le bon de

PRIDE/Finance Si PRIDE/Finance n'est pas en mesure de payer l'echeance d'une autre façon, cela declenchera un retrait sur la lettre de credit Les echéances suivantes déclencheront aussi des retraits sur la lettre de credit a moins que PRIDE/Finance puisse payer Par la suite, PRIDE/Finance devra reduire peu a peu le volume de ses prêts pour couvrir ses depenses jusqu'a ce qu'elle devienne insolvable et soit obligee d'être mise en liquidation

Pour garantir qu'un financement additionnel ne soit depense a la pensee que le volume seuil peut être atteint avec quelques fonds supplementaires, un seuil pre-determine a ete place dans la capacite de PRIDE/Finance d'avoir acces au financement recommande Cela encourage PRIDE/Finance a faire plus d'efforts pour satisfaire aux indicateurs de performance ou de voir tous ses financements s'arrêter sans exception Si l'USAID et le GDG se mettent d'accord pour executer les recommandations de la mission ou tout arrangement semblable, le but serait d'avoir un plan de financement pleinement operationnel reposant sur les efforts et la performance de PRIDE/Finance sans que l'USAID ait besoin de faire le suivi et la supervision L'élement implicite de cette decision est que le financement de PRIDE/Finance depend entierement de ses actions Toute modification des conditions mettant fin a ce financement, *et quelle qu'en soit la raison,* doit être evitee parce que cela encouragerait des efforts visant à persuader l'USAID et le GDG de fournir un financement supplementaire en se basant sur les benefices sociaux realises par PRIDE/Finance même si elle n'est ni rentable ni viable En fait, l'USAID, si elle met fin au financement de PRIDE/Finance, devrait considerer si elle devait aussi mettre fin au reliquat d'assistance technique dans ce domaine (d'un montant de 1,8 millions de dollars) en faveur d'utilisations plus productives Le coût intrinsequement eleve de la micro-finance peut aisement absorber l'aide publique *a l'infini* Si PRIDE/Finance n'est pas en mesure de satisfaire aux indicateurs de performance, il ne faut pas essayer de la renflouer La Guinee a des besoins nombreux et concurrents d'aide publique et de celle des bailleurs de fonds qui ne doivent pas être refuses en faveur d'une institution de micro-finance incapable de devenir financierement viable Cette approche permet de conserver les biens du Fonds fiduciaire en faveur d'autres besoins concurrents de Guinee Cela ne differe pas d'une decision qui serait prise pour mettre fin maintenant au Fonds fiduciaire et reallouer ces fonds en faveur de PRIDE/Finance

Si PRIDE/Finance se solde par un echec et qu'un appui continu a la micro-finance dans les zones rurales est garanti pour soutenir le secteur agricole, le financement devrait être mis a la disposition du Credit rural apres qu'il ait satisfait aux indicateurs de performance determines a l'avance En fait, la programmation du mecanisme de financement recommande peut être revisee pour que, si le financement de PRIDE/Finance s'arrête, les fonds soient automatiquement mis a la disposition du Credit rural

E Resume de la methodologie de l'evaluation

E1 Revue du materiel existant

La mission a soigneusement passe en revue le materiel existant sur le projet FGPCA fourni par l'USAID/Guinee Parmi les documents etudies, l'accord du FGPCA et les amendements 1, 2, 7 et 8, les procedures operationnelles, les statuts, le document du projet AMIP, l'accord du Fonds fiduciaire et les amendements 1 et 2, les rapports periodiques prepares par George Callen, le rapport de la commission conjointe USAID/GDG en date du 9 avril, le plan d'entreprise de PRIDE/Finance pour 1999-2002, les rapports de la Banque mondiale et les circulaires relatives au FGPCA

Après que la mission ait pu acquerir une comprehension suffisante des objectifs et de la performance du projet, des entretiens ont eu lieu avec le personnel de l'USAID/Guinee et les cadres superieurs du GDG, en particulier le Ministre de l'agriculture et de l'elevage, le Ministre du plan et de la cooperation et le gouverneur de la Banque centrale de la Republique de Guinee Des entretiens ont aussi eu lieu avec les cadres de direction des banques commerciales de Guinee qui participent au projet, le directeur de FGPCA, la direction de PRIDE/Finance et le representant de l'Agence Française de Developpement (AFD) qui aidait le Credit mutuel et le Credit rural Pour la mission ces entretiens, avaient pour objet d'acquerir une comprehension approfondie de l'environnement guineen avec ses opportunites et ses contraintes

E2 L'examen des points forts et des points faibles du programme existant

Sur les six prêts accordes dans le cadre du programme de garantie, cinq n'ont pas éte rembourses comme convenu et les banques ont mis fin a leurs prêts Une comprehension approfondie des elements qui sont a la base de cette non performance était essentielle comme point de depart pour identifier les options et preparer les recommandations Toute la documentation pertinente a ete passee en revue, y compris la description originale du projet, datee du 16 juillet 1992, tous les accords entre l'USAID et le GDG et la documentation du projet preparée par George Callen a partir d'octobre 1997 L'evaluation des problemes rencontrés par le projet etait perspicace et la mission n'a aucune raison de ne pas être d'accord avec les observations ou recommandations faites sur le fonctionnement du FGPCA, l'utilisation du Fonds fiduciaire ou les resultats et la viabilite du PGP

La mission a passe en revue la planification originale du projet, la documentation qui a suivi et les activites actuelles du FGPCA dans le contexte de l'environnement economique et des entreprises de la Guinee L'etude de la documentation a éte complétee par des entretiens avec des personnalites importantes de Guinee qui participent activement a des activites liées a celles-ci et qui comprennent les opportunites et les obstacles de la Guinee

E3 Identification des options

Un objectif cle dans l'identification des options etait d'assurer que

- Le Fonds fiduciaire serait alloue a nouveau pour aider le secteur prive dans la commercialisation agricole, pour assurer que cette utilisation sera conforme aux objectifs fondamentaux du projet original

- L'institution qui serait impliquee serait celle qui aura le plus de chances d'obtenir le maximum de resultats avec l'allocation des fonds

- La participation de l'USAID pourrait être reduite par des activites de supervision existantes ou la creation d'un mecanisme d'auto-suivi qui soumet le decaissement des fonds a la realisation de normes de performance objectives et quantifiables

E4 Préparation des recommandations

La mission s'est concentree sur l'identification des objectifs du FGPCA, des interêts des personnes cles du GDG et autres, et des options et contraintes techniques La mission a alors examine les options et a elabore une approche qui equilibrait les divers interêts afin d'assurer que le financement fourni par l'USAID soit utilise de la façon la plus efficace et aura l'impact le plus

durable sur l'economie rurale guineenne La mission s'est basee sur l'hypothese que les avoirs du Fonds fiduciaire arriveraient en Guinee et seraient convertis en monnaie locale

Le brouillon des observations et recommandations a ete prepare en detail au debut de la deuxième semaine du projet Diverses idees et alternatives ont ete examinees, brassees puis gardees ou rejetees au cours de discussions ulterieures ou a la lumiere d'une analyse plus poussee de la documentation fournie Les hypothèses etaient confirmees et testees et les recommandations affinees au cours de la deuxieme semaine, aboutissant a la redaction d'une version semi-finale du rapport à la fin des deux semaines de la mission

Les homologues de l'USAID ont passe en revue le detail des observations et recommandations Ces recommandations representent l'opinion professionnelle de la mission, basee sur l'information disponible et les entretiens tenus avec tout l'eventail des parties concernees

ANNEXE A

Liste des Personnes Contactées

Bah, Ibrahima Cherif
Gouverneur
Banque centrale de la Republique de Guinee
Conakry, Guinee
Tel 224 41 36 51
FAX 224 41 48 98

Bangoura, Daouda
Inspecteur general
Banque centrale de la Republique de Guinee
Conakry, Guinee
Tel 224 41 36 51
FAX 224 41 48 98

Barry, Tidiane Dianda
Directeur national
PRIDE/Finance
Conakry, Guinee
Tel 224 41 48 30
FAX 224 41 39 48
E-mail tidiane pride@eti-bull net

Camara, Djigui
Directeur national de la cooperation
Ministere du plan et de la cooperation
Conakry, Guinee

Birnholz, Harry F
Directeur
USAID/Guinee
B P 603
Conakry, Guinee
Tel 224 41 35 53
FAX 224 41 19 85
E-mail hbirnholz@usaid gov

Bougault Herve
Groupe Agence française de developpement
B P 283
Conakry, Guinee
Tel 224 41 25 69
FAX 224 41 28 74

Chevalier, Christian
Directeur Exploitation,
Union internationale des banques en Guinee
5eme boulevard-angle 6eme avenue-Centre ville
B P 324
Conakry, Guinée
Tel 224 41 20 96
FAX 224 41 42 77

Diallo, Alpha
Directeur général des affaires economiques et monetaires,
Banque centrale de la République de Guinee
Conakry, Guinée
Tél 224 41 36 51
FAX 224 41 48 98

Diallo, Thiermo Mamadou Cellou
Ministre du plan et de la cooperation,
Conakry, Guinee

Dia, Mamadou
President du Conseil d'administration,
PRIDE/Guinee
B P 4507
Conakry, Guinee
Tel 224 41 48 30
FAX 224 41 39 48

Diop, Ousmane
Directeur,
Fonds de garantie des prêts pour la commercialisation agricole
Conakry, Guinee
Tel 224 41 18 64
FAX 224 41 18 64

Dioum, Macky Amadou
Agro-economiste
Ministere Agriculture et Elevage
Chef Cellule Etudes des Projets et Programmes Agricoles
BP 576
Conakry, Guinee
Tél 224 41 10 02
FAX 224 45 11 91

Djiguine, Aly
Chargé de clientèle,
Societe generale de banques en Guinee
Avenue de la République
B P 1514
Conakry, Guinee
Tel 224 41 17 41
FAX 224 41 25 65

Flemimg, Allen
Fonctionnaire charge des ressources naturelles
USAID/Guinee
B P 603
Conakry, Guinee
Tel 224 41 25 02
FAX 224 41 19 85
E-mail allen@usaid gov

Fofana, Mohamed Lamine
Directeur de projet,
USAID/Guinee
B P 603
Conakry, Guinee
Tel 224 41 21 63
FAX 224 41 19 85
E-mail mfofana@usaid gov

Keita, Mamy
Directeur general
Fondation pour l'investissement et la commercialisation agricole
B P 844
Conakry, Guinee
Tel 224 41 37 84
FAX 224 41 36 34
E-mail fica gui@eti-bull net

Kimball, Richard
Representant resident
VITA
B P 4507
33 Blvd du Commerce
Conakry, Guinee
Tel 224 41 39 48
FAX 224 41 45 17
E-mail rkimball pride@eti-bull net

Magassomba, Famoudou
Chef de cabinet
Ministere du plan et de la cooperation
Conakry, Guinee

Patrick, Henderson
USAID/Guinee
B P 603
Conakry, Guinee
Tel 224 41 21 63
FAX 224 41 19 85
E-mail hpatrick@usaid gov

Sarr, Jean Paul
Ministre de l'agriculture et de l'elevage

Soumah, Fode
Vice-Gouverneur,
Banque centrale de la Republique de la Guinee
Conakry, Guinee
Tel 224 41 36 51
FAX 224 41 48 98

Sylla Abdoulaye
Chef de Cabinet

Toure, Manga Fode
Directeur general adjoint
Avenue de la Republique
B P 1484
Conakry, Guinee
Tel 224 41 45 15
FAX 224 41 39 62

ANNEXE B

Liste des Documents Consultés

Document du projet d'investissement en commercialisation agricole (AMIP), N° 675-0221, 15 juillet 1992, 87 pages

Accord de subvention de projet entre la Republique de Guinee et les États-Unis d'Amerique pour le Projet d'investissement en commercialisation agricole en date du 13 août 1992

Guinee, revue du secteur financier, Banque mondiale, division de l'industrie et de l'energie, 12 mars 1993, 64 pages

Amendement N°1 a l'accord de subvention de projet entre l'USAID et la République de Guinee, 11 juin 1993

Amendement N°2 a l'accord de subvention de projet entre l'USAID et la Republique de Guinee, 9 juin 1994

Fonds de garantie des prêts en commercialisation agricole, procedures opérationnelles, 21 avril 1995

Statuts du Fonds de garantie des prêts en commercialisation agricole

Accord du Fonds fiduciaire entre l'USAID et le Gouvernement de la Republique de Guinee, 25 juillet et 22 septembre 1995

Evaluation des impacts de PRIDE/VITA (projet de developpement de l'entreprise rurale en Guinee) par L Creevy, K Ndour et A Thiam, Rapport technique Gemini N° 94, Bethesda, MD, Septembre 1995, 114 pages

Lettre circulaire aux banques, Enquête des banques de l'USAID, fevrier 1997, 3 pages

Accord de garantie entre le FGPCA et la BICIGUI (*Banque internationale pour le Commerce et l'Industrie en Guinee*) en date du 1er août 1997

Accord du Fonds fiduciaire, amendement N°1 en date du 30 septembre 1997

Demandes de prêts avec garantie, 8 juin 1998, 4 pages

Amendement N°7 a l'accord de subvention de programme [sic] entre l'USAID et la Republique de Guinee, 10 septembre 1997

Amendement N°8 a l'accord de subvention de programme [sic] entre l'USAID et la Republique de Guinee, 29 septembre 1998

Mémorandum d'action sur la date d'achevement de l'assistance du projet d'initiative en commercialisation agricole, le 30 septembre 1998, Patrick Henderson

Le Fonds de garantie des prêts en commercialisation agricole (FGPCA), Ousmane Diop, 3 mars 1999, 12 pages

Termes de reference pour l'audit financier de 1998, Projet de developpement de l'entreprise rurale en Guinee, Programme integre pour le developpement de l'entreprise, *Volunteers in Technical Assistance* (VITA), 9 pages

Fonds de garantie FGPCA, 27 avril, 1999, page 1

Rapports periodiques du projet

- Projet d'investissement en commercialisation agricole, 2 août 1993 - 30 septembre 1997, rapport final, Sheladia Associates, 41 pages
- Termes de reférence du conseiller du PGP, 10 octobre 1997, George Callen
- Priorite de votre effort, 14 octobre 1997, Joseph Van Meter
- Modification au contrat, 14 octobre 1997, George Callen
- Priorite de votre effort, 17 octobre 1997, Joseph Van Meter
- Directives pour l'execution de vos termes de reference, 15 decembre 1997, Joseph Van Meter
- Etat des prêts, 22 decembre 1997
- Etat des fonds d'investissement, 30 decembre 1997, George Callen
- Etat des activites, 30 decembre 1997, George Callen
- Reunion a la SGBG, 12 janvier 1998, George Callen
- Reunion a la BPMG, 13 janvier 1998, George Callen
- Suivi des prêts, 15 janvier 1998, George Callen
- Reunions avec les firmes de consultation, 27 janvier 1998, George Callen
- Evaluation des firmes de consultation, 2 fevrier 1998, George Callen
- Enquête sur le credit agricole, 5 fevrier 1998, George Callen
- Enquête sur les besoins du credit agricole, 12 fevrier 1998, George Callen
- Evaluation des conseils et comites du Fonds de garantie des prets, 11 mars 1998, George Callen
- Plan de transition du FGPCA, 20 mars 1998, George Callen
- Le rôle du Conseil d'administration dans la clôture du FGPCA, 30 mars 1998, George Callen
- Enquête sur le credit agricole, 2 avril 1998, George Callen
- Rapport de mission, reunion avec le Ministre de l'agriculture et de l'elevage, le 9 avril 1999, Harry Birnholz
- Etat des prêts en date du 27 avril 1999
- Rapport de la commission conjointe de l'USAID et du GDG, en date du 9 avril 1999
- Plan d'entreprise de PRIDE/Finance pour les annees 1999-2002
- *Attachment B* description du programme, accord de cooperation de VITA avec l'USAID 6/99 - 12/02

ANNEXE C

Termes de Référence de l'Evaluation

UNITED STATES OF AMERICA
AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

1 Country of Performance Guinea Adv & Asst Services No [X]
2 Contract OUT PCE I-800-98 00015-00, Delivery Order No 800
(Incorporating FAR and AIDAR Clauses)

NEGOTIATED PURSUANT TO THE FOREIGN ASSISTANCE ACT OF 1961, AS AMENDED, AND EXECUTIVE ORDER 11223

3 CONTRACTOR (Name and Address)

Chemonics International Inc
1 33 20th Street NW, Suite 600
Washington, D C 20036
Phone (202) 955-3300
Fax (202) 955 3400

TIN
CEC

4a ISSUING OFFICE

USAID/Guinea,
Contracts Office
c/o American Embassy
B P 603
Conakry, Guinea

4b ADMINISTRATION OFFICE

Same as Block 4a

5 PROJECT OFFICE

USAID/Guinea/SOI
c/o American Embassy
P O Box 603
Conakry, Guinea

6 PAYING OFFICE SUBMIT INVOICE TO
USAID/Guinea/OFM
c/o American Embassy
P O Box 603
Conakry, Guinea

7 EFFECTIVE DATE
June 26, 1999

8 ESTIMATED COMPLETION DATE.
July 30, 1999

9 ACCOUNTING AND APPROPRIATION DATA (See Page 11)
Amount Obligated $48,008 00
Ceiling Price $18 708 00
Appropriation No
Allotment No
MAARD No
Project No
Budget Plan Code

10 The United States of America represented by the Contracting Officer signing this Order, and the Contractor agree that (a) this order is issued pursuant to the Contract specified in Block 2 above and (b) the entire Contract between the parties hereto consists of this Order and the Contract specified in Block 2 above.

11a NAME OF CONTRACTOR

BY J B Wells
NAME John Bruce Wells
TITLE Acting President
DATE 6/25/99

11b UNITED STATES OF AMERICA
Agency for Intern Development

BY: [signature]
NAME. Gary C. Juste
Title Contracting Officer
DATE 6/22/99

AID 1120 61 Rev'd)

USAID / GUINEA
FUNDS AVAILABLE
APPROVED [signature]
6/30/99

BEST AVAILABLE COPY

UNITED STATES OF AMERICA
AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

1. Country of Performance: Guinea Adv. & Asst. Services No[X]
2. Contract OUT-PCE-I-800-98-00015-00, Delivery Order No.800 (Incorporating FAR and AIDAR Clauses)

NEGOTIATED PURSUANT TO THE FOREIGN ASSISTANCE ACT OF 1961, AS AMENDED, AND EXECUTIVE ORDER 11223

3. CONTRACTOR (Name and Address):	4a. ISSUING OFFICE:
Chemonics International Inc. 1133 20th Street NW, Suite 600 Washington, D.C. 20036 Phone: (202) 955-3300 Fax: (202) 955-3400	USAID/Guinea, Contracts Office c/o American Embassy B.P. 603 Conakry, Guinea
	4b. ADMINISTRATION OFFICE:
TIN: 86-771-4768 CEC:	Same as Block 4a.

5. PROJECT OFFICE:	6. PAYING OFFICE. SUBMIT INVOICE TO:
USAID/Guinea/SO1 C/o American Embassy P.O. Box 603 Conakry, Guinea	USAID/Guinea/OFM c/o American Embassy P.O. Box 603 Conakry, Guinea

7. EFFECTIVE DATE:	8. ESTIMATED COMPLETION DATE:
June 26, 1999	July 30, 1999

9. ACCOUNTING AND APPROPRIATION DATA: (See Page 11)

Amount Obligated:	$48,008.00	MAARD No.:	
Ceiling Price:	$48,008.00	Project No.:	
Appropriation No.:		Budget Plan Code:	
Allotment No.:			

10. The United States of America, represented by the Contracting Officer signing this Order, and the Contractor agree that: (a) this Order is issued pursuant to the Contract specified in Block 2 above and (b) the entire Contract between the parties hereto consists of this Order and the Contract specified in Block 2 above.

11a. NAME OF CONTRACTOR:	11b. UNITED STATES OF AMERICA Agency for Intern.Development
BY:	BY:
NAME:	NAME: Gary C. Juste
TITLE:	Title: Contracting Officer
DATE:	DATE:

AID 1420-61 (Rev'd)

OUT-PCE-I-800-98-00015-00

TABLE OF CONTENTS

		PAGE
1.1	BACKGROUND	3
1.2	TITLE	5
1.3	OBJECTIVE	6
1.4	STATEMENT OF WORK	6
1.5	REPORTS	7
1.6	TECHNICAL DIRECTIONS	8
1.7	TERM OF PERFORMANCE	8
1.8	WORKDAYS ORDERED	9
1.9	CEILING PRICE	10
1.10	DUTY POST	10
1.11	CONTRACTOR QUALIFICATIONS	10
1.12	ACCESS TO CLASSIFIED INFORMATION	10
1.13	LOGISTIC SUPPORT	10
1.14	WORKWEEK	10
1.15	AUTHORIZED GEOGRAPHIC CODE	11
1.16	RELATIONSHIP & RESPONSIBILITIES.	11
1.17	ACCOUNTING & APPROPRIATION DATA.	11

STATEMENT OF WORK

1.1 BACKGROUND

The Guinea Agricultural Marketing and Investment Project (AMIP) is a $20 million project ($12 5 million AID Grant and $7 5 million in local currency counterpart equivalent) whose purpose is to promote growth and increased efficiency in agricultural markets The Governments of Guinea (GOG) and the United States signed the AMIP Project Grant Agreement on August 13, 1992

Two components comprise AMIP the Agricultural Marketing Foundation (AMF), a non-governmental organization known as FICA (French spelling), and the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund (AMLGF) AMF activities are designed to (a) assist the Guinean private sector to increase domestic and export marketing, (b) promote increased investments in agricultural production, processing and related activities, (c) provide a range of business services, and (d) serve as a forum for policy dialogue between the GOG and the private sector in order to bring about changes in the policy and regulatory environment

The purpose of the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund (AMLGF) is to (a) provide needed resources to financial institutions to increase short, medium and long-term credit for agribusiness activities, (b) develop an autonomous and sustainable private sector business institution, (c) strengthen commercial banks' capacity to increase lending to agri-businesses, and (d) provide training to institutions, individuals, and commercial banks participating in the Loan Guarantee Fund program

Formation of AMF and AMLGF was much more time-consuming than originally envisioned The start-up of AMLGF was impeded by the local commercial banks' lack of knowledge of rural agricultural activity, and their reluctance to enter into a sector known to have notoriously low loan repayment rates

The AMLGF offers loan guarantees to participating banks to enable the banks to increase the volume of credit available for marketing and export activities based on economic and financial feasibility The loan guarantee covers fifty percent of the lender's risk Loan sizes are in the range of $25,000 to $300,000 A presidential decree was signed on April 15, 1998 opening AMLGF to the agricultural sector in general Previously, the loan guarantees had only been available to FICA members

To establish the AMLGF, USAID obligated $4 83 million in two tranches Two million dollars have been committed to date and deposited in three commercial banks in New York. The interest generated is used for AMLGF operating expenses and guarantee coverage The $2 83 million remaining must be either committed or de-obligated prior to the AMIP Project Assistance Completion Date (PACD) of September 30, 1999

The AMLGF became operational in November 1996, and, through May 1997, 45 loan applications were submitted to two participating banks (*Société Générale des Banques en Guinee*, and *l'Union Internationale de Banques en Guinée*) Six loans were approved for a total amount of GNF 512 million, and, to date, five are in arrears (for a total value of GNF 158,123,997)

In early 1997, the Mission requested a performance audit by the Regional Inspection General's Office in Dakar (RIG/A), which concluded that AMIP had a number of issues that needed to be addressed As recommended by RIG, the AMIP PACD was extended from October 1, 1997 to September 30, 1998, to allow more time for the Loan Guarantee Fund to develop its potential, and for AMF to improve its chances for sustainability

Of the eight RIG recommendations, six were to be resolved during this initial extension period

(1) Performance indicators need to be revised or removed
(2) Improvement needed in indicator reporting
(3) The Mission is not measuring all relevant agricultural/commercial activities that are being undertaken
(4) AMF membership targets need to be reassessed
(5) The AMLGF needs more time
(6) Sustainability of the AMF is questionable

The remaining two RIG recommendations dealing with what constitutes an AMF member, and monitoring of the impact of rural roads, have since also been satisfactorily closed

A second one-year extension (October 1, 1998 to September 30, 1999) was effected to

(a) Allow the new USAID Director, and the new Natural Resource Management (NRM) Team Leader time to become fully versed in the ongoing AMIP project issues, to develop rational strategies in conjunction with the rest of the NRM team to address these issues, and to be in a better position to enter into a dialogue with the Guinean government on opportunities of common interest and/or action to be taken

(b) Ensure the best use and protection of project funds by

1 Finalizing an AMF Endowment Fund Agreement to be signed by the Governments which will ensure continued use of the fund to support mutually agreed-upon objectives after the end of the project,

2 Putting in place Endowment Fund Operating Procedures to be signed by AMF Control Committee,

3 Allowing time for the recent Presidential Decree opening AMLGF to non-AMF members to be utilized;

4 Negotiating an agreement with the GOG on the final disposition of both AMLGF tranches, and,

5 Studying options on revising the operating procedures for the AMLGF to increase use and impact of the fund

(c) Develop an institutionalization plan for AMF and AMLGF

(d) Complete installation and related training under the Leland Initiative for Internet connectivity in secondary Guinean cities

(e) Complete additional Winrock Farmer-To-Farmer volunteer programs

(f) Ensure continuity of funding for USAID project-funded personnel

(g) Allow for an orderly close-out of the project

Over the past few months, significant progress has been made with regard to the AMF Endowment Fund Unfortunately, however, under this current project extension there has not been any real progress registered under the AMLGF program Of the six loans made in early 1997, five are still in arrears Since then there have been no new loans

A recently-formed commission comprised of two representatives of the Ministry of Agriculture and one from USAID have recommended to the Minister of Agriculture and the USAID/Guinea Mission Director that the Loan Guarantee Fund be restructured to be used by PRIDE/Finance, a Guinean microfinance institution, for its agriculture-related loan portfolio This would help close a funding gap for PRIDE/Finance's Business Plan, which is designed to lead to the institution's financial self-reliance by 2002

1.2 TITLE

Title:

Assessment of the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund (AMLGF) performance under Agricultural Marketing and Investment Project (AMIP, 675-0221), and recommendation for use of the fund to support development objectives of USAID/Guinea and the Government of Guinea (GOG)

1.3 OBJECTIVE

The general objective of this effort is to conduct an assessment of AMLGF performance under AMIP, examine options, and make specific actionable recommendations for the future use of the fund to support development objectives of USAID/Guinea and the GOG

1.4 STATEMENT OF WORK

The Contractor shall:

- Assess the extent to which the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund has served its intended purpose, and summarize factors which have affected the AMLGF performance

- Assess the validity of the assumptions related to the achievement of the Loan Guarantee Fund's intended objectives

- Examine possible uses of the Loan Guarantee Fund by PRIDE/Finance and other financial intermediaries for providing agriculture-related credit to support activities implemented under the Mission's Natural Resource Management Strategic Objective

- Based on the GOG/USAID commission report, as well as the consultant's findings, make specific, actionable recommendations to USAID/Guinea and the GOG that can be effected by September 30, 1999, on how to modify the Loan Guarantee Fund in the best interests of the both Governments, so as to ensure its sustainable use for the intended purposes after the close of the AMIP project

- Develop detailed procedures for implementing the recommended option, following in-depth discussions with the participating banks, AMLGF, AMF, PRIDE, GOG and USAID officials

- Based on an assessment of prospects for its full utilization, recommend either the commitment or the de-obligation of the second tranche of AMLGF funds

<u>Suggested Methodology</u>

1 Review the present set-up, organization, and portfolio of the AMLGF

2 Review of AMLGF Agreement, Operating Procedures, bylaws, AMIP Project Paper, project progress reports, the report from the joint mission of USAID and GOG dated April 9, 1999, the 1999-2002 PRIDE/Finance Business Plan, and other documents as appropriate

3 Visit the AMF, PRIDE/Finance, borrowers, loan applicants, and other partners and entities to appraise credit worthiness and other appropriate information needed to promote the program

4

4 Meet with participating banks (*Societe Générale des Banques en Guinee, Union Internationale de Banques en Guinée*, and *la Banque pour l'Industrie et le Commerce en Guinée*), and other banks, as appropriate, to determine their interest in, and conditions for, participating in a modified AMLGF program.

5 Visit the Central Bank of Guinea (BCRG), representatives of the Ministry of Agriculture and Livestock (MAEF), representatives of the Ministry of Commerce, Industry, and Small and Medium Enterprises, and other donor projects, as appropriate

1.5 REPORTS

The Contractor shall present:

1 An Executive Summary of the key findings and recommendations in English and French, and in draft form prior to departure from Guinea.

2 Ten copies in both English and French of the Final Report (with appendices), including a) an executive summary, b) an analysis of findings and recommendations under each of the tasks listed under Specific Responsibilities above, c) a summary of the assessment methodology; d) contacts made, e) documents consulted, and f) the assessment terms of reference

3 A diskette with final English and French versions of the report in MS-Word

4 Debriefings of USAID and representatives of the Ministry of Agriculture and Livestock two to three days prior to departure from Guinea These briefings will include a description of the analyses conducted and an outline of the recommendations and specific implementing procedures for the recommended option

The deliverable schedule is as follows

Deliverable	Due Date
Draft Executive Summary Report	3 days prior to departure from Guinea
Debriefings with USAID and MAEF	2 days prior to departure from Guinea
Final report in English (10 copies)	2 weeks after departure from Guinea
Final report in French (10 copies)	3 weeks after departure from Guinea
Diskette with final English and French versions of report	3 weeks after departure from Guinea

The Final Report shall include

a) An *Executive Summary* consisting of a 3-6 page document containing a clear, concise summary of the most critical elements of the findings and recommendations,

b) a *Table of Contents*,

c) the *Body* of the Final Report, which should not exceed 30 pages, and which should include the principal findings and recommendations, as well as a brief description of the assessment methodology, any other background information needed to support the findings and recommendations,

e) the *Appendices* of the Final Report should include, at a minimum, a copy of the assessment terms of reference, a list of the documents consulted, the individuals and organizations contacted, and any other analyses needed to support the recommendations of the consultant(s)

The body of the Final Report is to be translated into French by the contractor as part of this delivery order

1.6 TECHNICAL DIRECTIONS

Technical Directions during the performance of this delivery order shall be provided by the Project Officer as stated in Block 5 of the cover page pursuant to Section F of the contract.

1.7 TERM OF PERFORMANCE

a. Work shall commence on the date noted in Block 7 of the cover page. The estimated completion date is reflected in Block 8 of the cover page.

b. Subject to the ceiling price of this delivery order and the prior written approval of the Project Officer (see Block No. 5 on the Cover Page), the contractor may extend the estimated completion date, provided that the extension does not cause the elapsed time for completion of the work, including the furnishing of all deliverables, to extend beyond 30 calendar days from the original estimated completion date. Prior to the original estimated completion date, the contractor shall provide a copy of the Project Officer's written approval for any extension of the term of this delivery order to the Contracting Officer; in addition, the contractor shall attach a copy of the Project Officer's approval to the final voucher submitted for payment.

c. It is the contractor's responsibility to ensure that the Project Officer-approved adjustments to the original estimated completion date do not result in costs incurred that exceed the ceiling price of this delivery order. Under no circumstances shall such adjustments authorize the contractor to be paid any sum in excess of the delivery order.

d. Adjustments that will cause the elapsed time for completion of the work to exceed the original estimated completion date by more than 30 calendar days must be approved in advance by the Contracting Officer.

1.8 WORKDAYS ORDERED

a.

Functional Labor Category & Specialist	Work Days Ordered	Burdened Daily Rate	Fixed Total
Busin. & Fin. Spec. (Barltrop)	12	$1,412	$16,944
Busin. & Fin. Spec	12	$1,412	$16,944
Total Labor:			**$33,888**

b. The individuals identified above are designated as key personnel pursuant to Section H.3. of the contract.

c. Subject to the ceiling price established in this delivery order and the prior written approval of the Project Officer, the contractor may adjust the number of workdays actually employed in the performance of the work by each position specified in this order. The contractor shall attach a copy of the Project Officer's approval to the final voucher submitted for payment.

d. It is the contractor's responsibility to ensure that the Project Officer-approved adjustments to the workdays ordered for each functional labor specialist do not result in costs incurred which exceed the ceiling price of this delivery order. Under no circumstances shall such adjustments authorize the contractor to be paid any sum in excess of the ceiling price.

1.9 CEILING PRICE

For Workdays Ordered	$33,888
For Other Direct Cost	$14,120
Ceiling Price	**$48,008**

The contractor will not be paid any sum in excess of the ceiling price.

1.10 DUTY POST

The duty post for this delivery order is Conakry, Guinea.

1.11 Contractor Qualifications

The Contractor shall provide a consultant or consultants with composite experience appropriate to a SEGIR/GBTI Level 1 Business and Finance Specialist and/or a Micro/Sector Economist in order to fulfill these terms of reference The consultant(s) should hold at least a Master's Degree in banking, business administration, agricultural economics or another related field, and must be capable of working effectively in both French (S/R-3 preferred) and English The consultant(s) must have extensive knowledge of/experience in commercial banking practices, loan guarantee funds, agricultural credit and marketing, and agribusiness development Experience with micro-finance institutions is also highly desirable, as is experience in carrying out similar assessments or studies

1.12 ACCESS TO CLASSIFIED INFORMATION

The contractor will not have access to classified information.

1.13 LOGISTIC SUPPORT

Transportation International air tickets, local travel, and other related services are to be provided by the contractor on a cost-reimbursement basis

No USAID secretarial support will be available to the team Access to USAID project reports and other information will be provided as necessary

All other logistical support shall be provided by the Contractor.

1.14 WORKWEEK

The contractor is authorized a five-day workweek in the field with no premium pay.

1.15 AUTHORIZED GEOGRAPHIC CODE

The authorized geographic code for procurement of goods and services under this order is 935.

1.16 RELATIONSHIP & RESPONSIBILITIES

The consultant is expected to be able to work with little direct supervision by USAID Technical orientation and directions will, however, be provided by the NRM Strategic Objective Team Leader and/or the AMIP Cognizant Technical Officer

1.17 ACCOUNTING & APPROPRIATION DATA·

MAARD No	675-0221-3-20473
BPC	GSS29221675 KG13
Appr	72X1014, ECN Y921111, Amount Obligated $33,094 49
MAARD No	675-0221-3-31154
BPC	GSS39321675 KG13
Appr	72X1014, ECN Y921112, Amount Obligated $14,913 51

Assessment of the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund Performance Under the AMIP Project
Contract number: PCE-I-9800015-00
Chemonics Consortium

I Labor

	Labor Category	Firm	Daily Rate	Days	Total
	Business and Finance Specialist I/Barltrop	Chemonics	$1,412	12	$16,944
	Business and Finance Specialist I/Peoples	Prime	$1,412	12	$16,944
	Total Labor			24	$33,888

II Materials

	Cost Category	Unit		Rate in US$	Total
		trips			
A	International Travel		2	$2,550	$5,100
B	Ground Transfers		4	$25	$100
		days			
C	In Country Travel (Conakry Taxis)		24	$10	$240
D	Per Diem		32	$205	$6,560
E	Visas		2	$60	$120
	Total Materials				$12,120
Grand Total					**$46,008**

52

Assessment of the Agricultural Marketing Loan Guarantee Fund Performance Under the AMIP Project
Contract number PCE-I-9800015-00
Chemonics Consortium

I Labor

	Labor Category	Firm	Daily Rate	Days	Total
	Business and Finance Specialist I/Barltrop	Chemonics	$1,412	12	$16,944
	Business and Finance Specialist I/Peoples	Prime	$1,412	12	$16,944
	Total Labor			24	$33,888

II Materials

	Cost Category	Unit		Rate in US$	Total
		trips			
A	International Travel		2	$3,388	$6,776
B	Ground Transfers		4	$25	$100
		days			
C	In Country Travel (Conakry Taxis)		24	$10	$240
D	Per Diem		32	$205	$6,560
E	Visas		2	$60	$120
F	Translation			$2,000	$2,000
	Total Materials				$15,796
Grand Total					**$49,684**

AMENDMENT OF SOLICITATION/MODIFICATION OF CONTRACT	1. CONTRACT ID CODE	PAGE OF PAGES 1 | 1

2 AMENDMENT/MODIFICATION NO	3 EFFECTIVE DATE	4 REQUISITION/PURCHASE REQ NO	5 PROJECT NO (If applicable)
One (1)	June 26, 1999	MAARD 675-0221-3 31154	675-0221

6 ISSUED BY CODE	7 ADMINISTERED BY (If other than Item 6) CODE
Contracts Office, USAID/Guinea c/o American Embassy P O Box 603 Conakry, Guinea	Same as Item 6

8 NAME AND ADDRESS OF CONTRACTOR (No , street, county, State and ZIP code)		9A AMENDMENT OF SOLICITATION NO 9B DATED (SEE ITEM 11)
Chemonics International Inc , 1133 20th Street NW, Suite 600 Washington, D C 20036 Phone (202) 955-3300 Fax (202) 955-3400 TIN 86 771 4768 CEC	X	10A MODIFICATION OF CONTRACT/ORDER NO OUT-PCE-I-800 98-00015-00 10B DATED (SEE ITEM 13) 6/26/1999
CODE | FACILITY CODE		

11 THIS ITEM ONLY APPLIES TO AMENDMENTS OF SOLICITATIONS

☐ The above numbered solicitation is amended as set forth in Item 14 The hour and date specified for receipt of Offers ☐ is extended, ☐ is not extended Offerors must acknowledge receipt of this amendment prior to the hour and date specified in the solicitation or as amended, by one of the following methods (a) By completing Items 8 and 15, and returning _____ copies of the amendment, (b) By acknowledging receipt of this amendment on each copy of the offer submitted or (c) By separate letter or telegram which includes a reference to the solicitation and amendment numbers FAILURE OF YOUR ACKNOWLEDGMENT TO BE RECEIVED AT THE PLACE DESIGNATED FOR THE RECEIPT OF OFFERS PRIOR TO THE HOUR AND DATE SPECIFIED MAY RESULT IN REJECTION OF YOUR OFFER If by virtue of this amendment you desire to change an offer already submitted, such change may be made by telegram or letter provided each telegram or letter makes reference to the solicitation and this amendment, and is received prior to the opening hour and date specified

12 ACCOUNTING AND APPROPRIATION DATA (If required)
MAARD 675 0221 3 31154 BPC GSS39321675 KG13 Appr 72X1014, ECN Y921112
Amount Obligated $16,589 51 AR 6/30/99

13 THIS ITEM APPLIES ONLY TO MODIFICATIONS OF CONTRACTS/ORDERS, IT MODIFIES THE CONTRACT/ORDER NO AS DESCRIBED IN ITEM 14

X	A THIS CHANGE ORDER IS ISSUED PURSUANT TO (Specify authority) THE CHANGES SET FORTH IN ITEM 14 ARE MADE IN THE CONTRACT ORDER NO IN ITEM 10A The FAA of 1961, as amended, and E O 11223
	B THE ABOVE NUMBERED CONTRACT/ORDER IS MODIFIED TO REFLECT THE ADMINISTRATIVE CHANGES (such as changes in paying office appropriation data etc) SET FORTH IN ITEM 14, PURSUANT TO THE AUTHORITY OF FAR 43 103(b)
	C THIS SUPPLEMENTAL AGREEMENT IS ENTERED INTO PURSUANT TO AUTHORITY OF
	D OTHER (Specify type of modification and authority)

E IMPORTANT Contractor ☐ is not, ☒ is required to sign this document and return 1 copies to the issuing office

14 DESCRIPTION OF AMENDMENT/MODIFICATION (Organized by UCF section headings, including solicitation/contract subject matter where feasible)

The purpose of this modification is to (1) increase the Task Order Amount Obligated and Ceiling Price by $1,676 and (2) authorize a six-day work-week under the Task Order

The "$48,008 00" for "Amount Obligated" and "Ceiling Price" is replaced by "$49 684 00" throughout this Task Order

Except as provided herein all terms and conditions of the document referenced in Item 9A or 10A, as heretofore changed, remains unchanged and in full force and effect

15A NAME AND TITLE OF SIGNER (Type or print)	16A NAME AND TITLE OF CONTRACTING OFFICER (Type or print)
Thurston F. Teele, Pres	Gary C Juste
15B CONTRACTOR/OFFEROR (Signature of person authorized to sign)	15C DATE SIGNED 7-8-99
16B UNITED STATES OF AMERICA BY (Signature of Contracting Officer)	16C DATE SIGNED

NSN 7540-01-152-8070 30-105 STANDARD FORM 30 (REV 10 83)
PREVIOUS EDITION UNUSABLE Prescribed by GSA
FAR (48 CFR) 53 243

USAID / GUINEA
FUNDS AVAILABLE
APPROVED RC 6/30/99

ANNEXE D

Analyse du Seuil de Rentabilité et Projections Préliminaires pour PRIDE/Finance

PRIDE/Finance Break-even Analysis

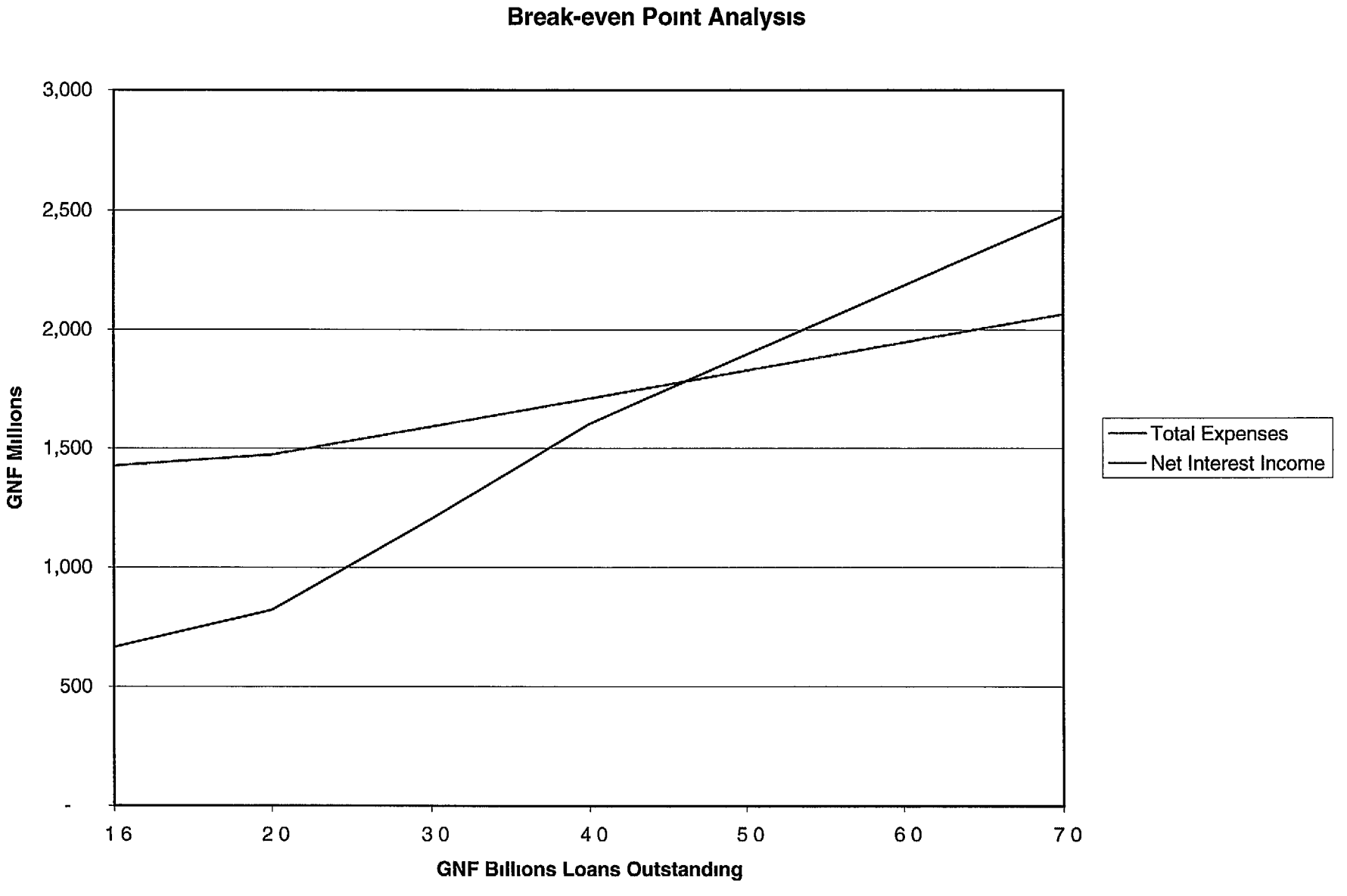
Chemonics/Prime

Portfolio (Billions)	1 6	2 0	3 0	4 0	5 0	6 0	7 0	Available	
(Millions)								GNF *	US$
Interest Income	664	821	1,202	1,602	2 003	2,403	2 804		
Interest Expense	-	0	0	0	108	218	328		
Net Interest Income	664	821	1,201	1 602	1,895	2 185	2,476		
HO overhead	616	616	616	616	616	616	616		
Branch overhead	619	619	619	619	619	619	619		
Variable	30	37	56	75	94	112	131		
Loan loss	160	200	300	400	500	600	700		
Total Expenses	1 425	1,472	1,591	1,710	1 828	1,947	2,066		
Net Income before Tax	(761)	(651)	(389)	(108)	66	238	410		
Average Assets									
Micro-loans	1,070	1,250	1,500	2,000	2,500	3,000	3,500		
Individual & FICA loans	534	750	1,500	2 000	2,500	3,000	3,500		
Liquidity reserve	160	200	300	400	500	600	700		
Total financial assets	1,764	2,200	3 300	4,400	5,500	6,600	7,700		
Grant/own funding	1,764	1,764	1,764	1,764	1,764	1,764	1,764		
Trust Fund assets		436	1 536	2,636	2,660	2,660	2,660	2 660	2
Remaining 2 6								3,458	2 6
PL480								3,000	
CGAP								1,197	0 9
Borrowings	-	0	0	0	1,076	2,176	3,276		
Total financial liabilities	1,764	2,200	3,300	4,400	5,500	6,600	7,700		
Return on assets	-43 16%	-29 59%	-11 80%	-2 45%	1 21%	3 61%	5 32%		

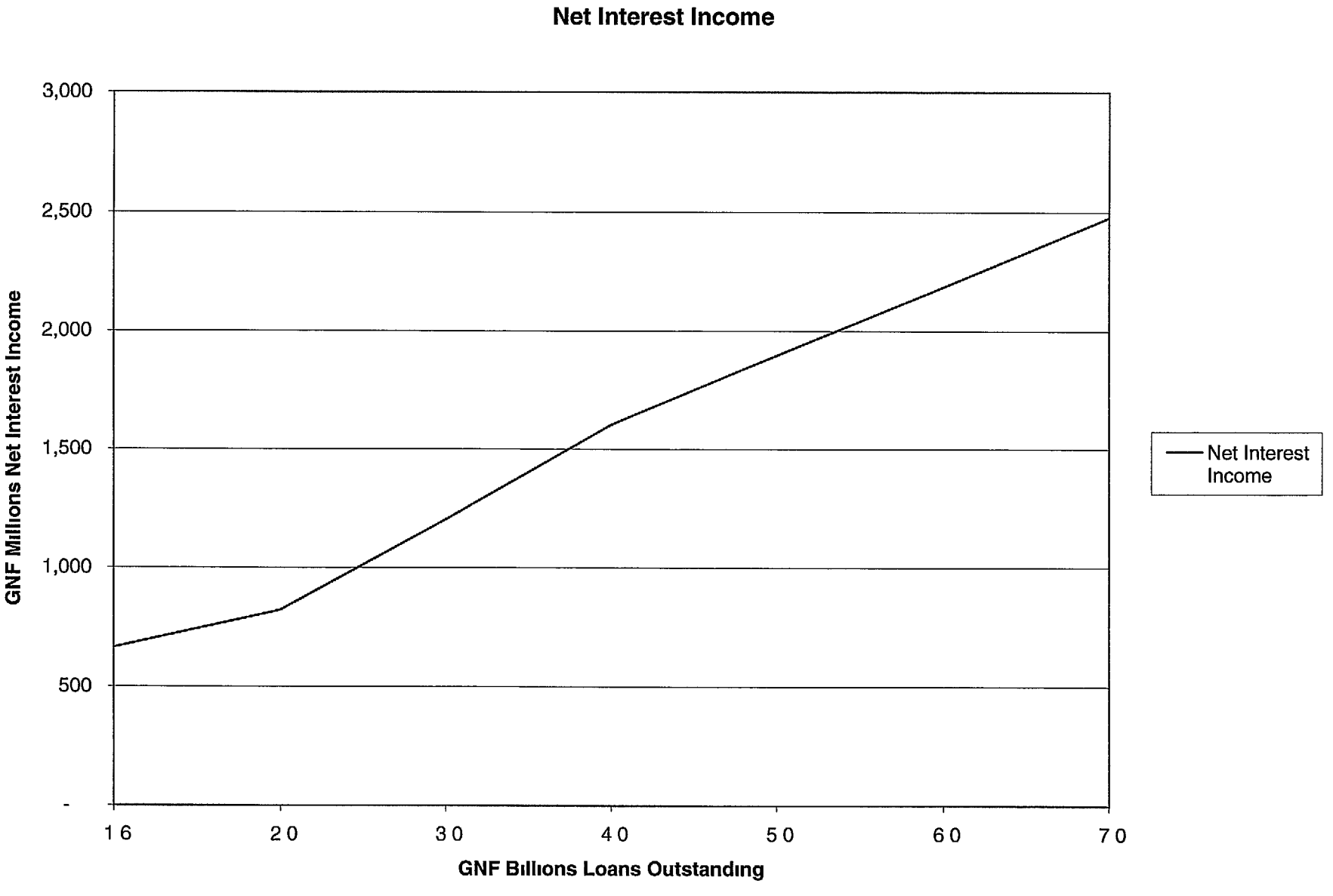
Micro rate	49%	From business plan
Individual rate	40%	From business plan
Borrowing rate	10%	Estimated at 4 5% above current T Bill rate
Micro loss rate	10%	Estimated
Individual loss rate	10%	Estimated
Liquidity target	10%	Estimated assuming no short term deposit liabilities
Inflation rate	5%	Estimated
% of branch cost variable	5%	Estimated
Exchange rate	1 330	Current
% portfolio in micro	50%	Estimated

Based on historical data provided by PRIDE/Finance and business plan estimates

PRIDE/Finance Break-even Analysis

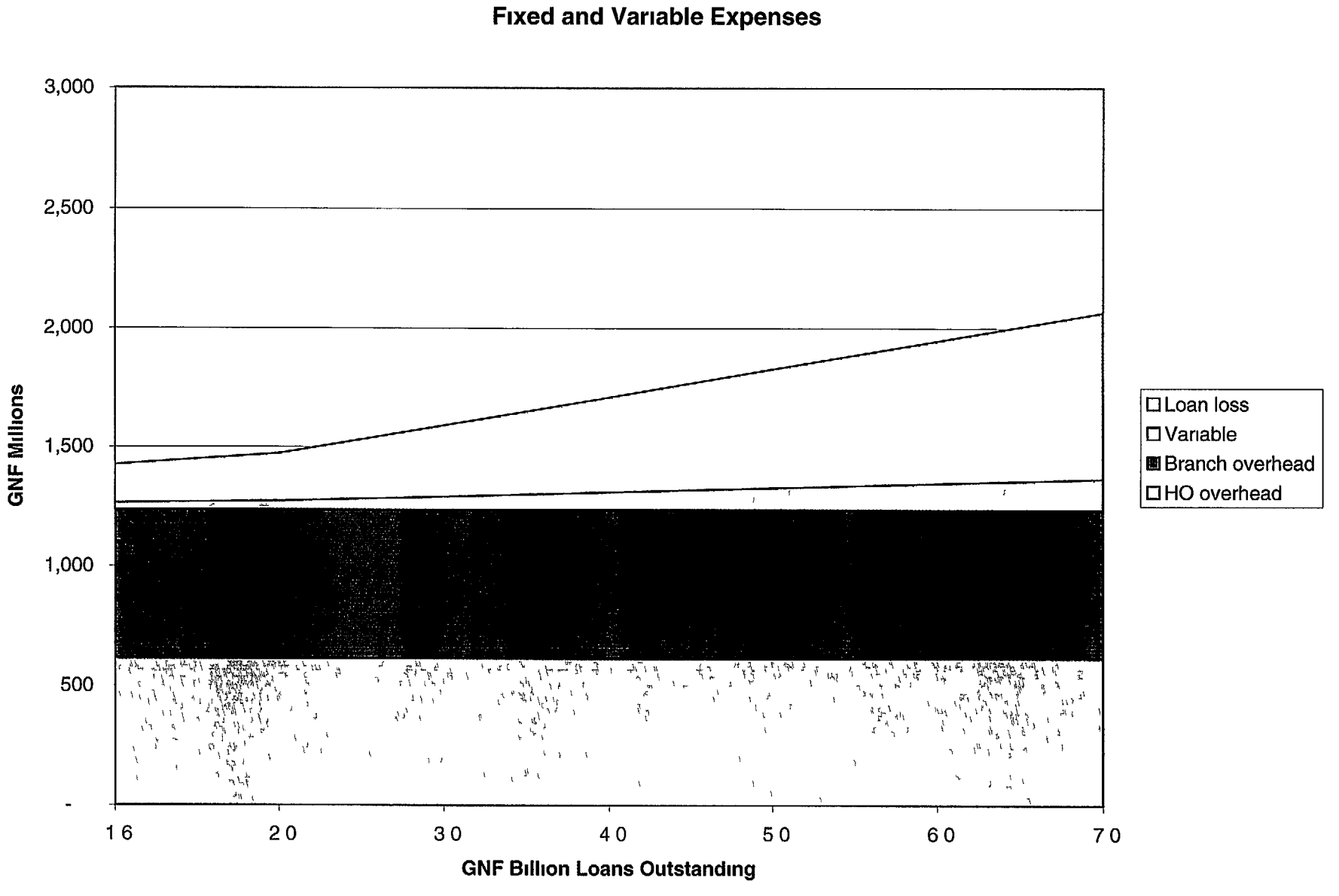


PRIDE/Finance Break-even Analysis



PRIDE/Finance Break-even Analysis

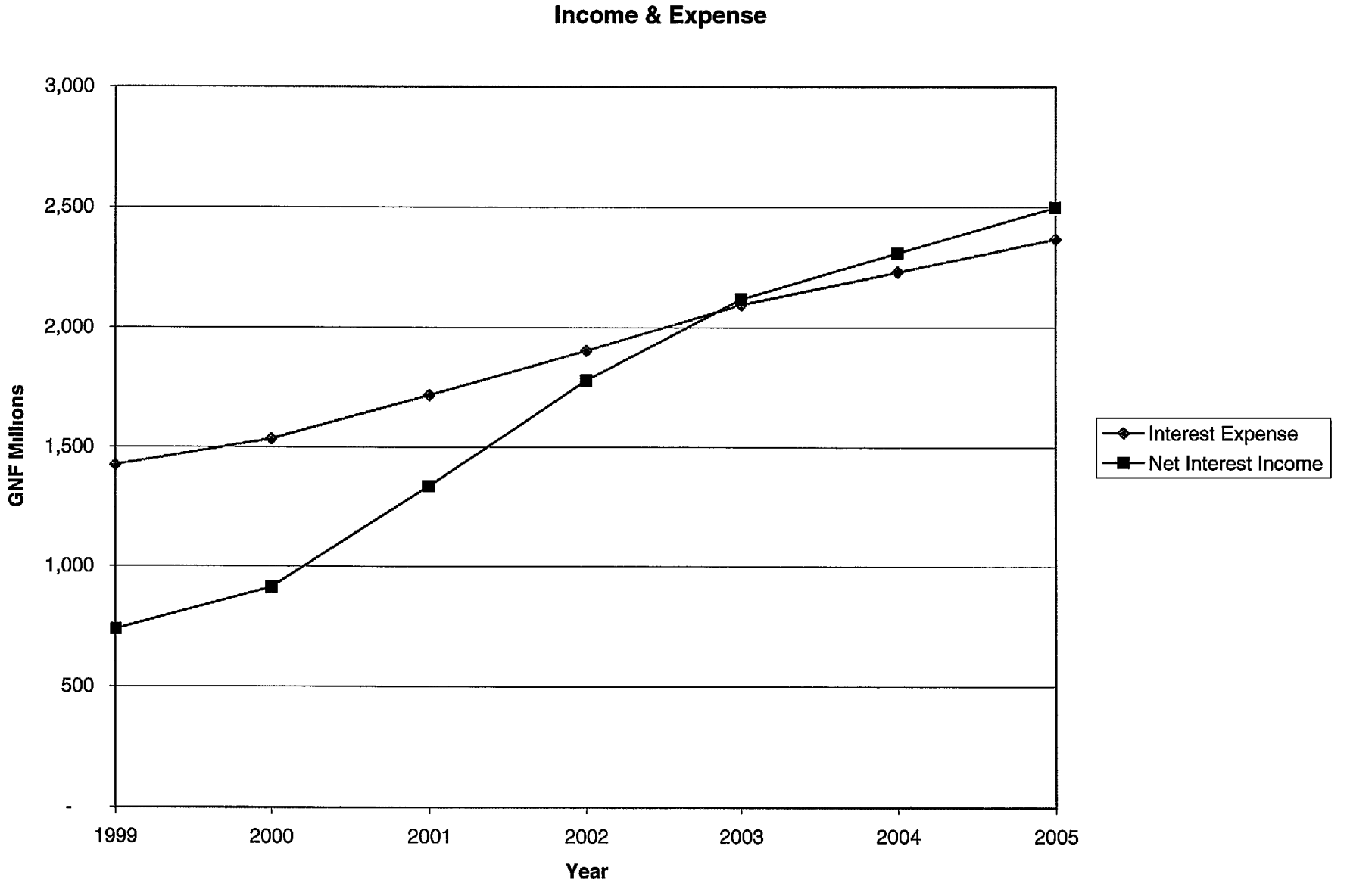
Chemonics/Prime



PRIDE/Finance Time Series Analysis

Year	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Available	
Portfolio target	1 6	2 0	3 0	4 0	5 0	5 5	6 0	GNF *	US$
Interest Income	738	913	1,335	1 780	2 225	2 470	2 715		
Interest Expense	-	0	0	0	108	163	218		
Net Interest Income	738	912	1 335	1,780	2 117	2 307	2 497		
HO overhead	616	646	679	713	748	786	825		
Branch overhead	619	650	683	717	753	790	830		
Variable	30	37	56	75	94	103	112		
Loan loss	160	200	300	400	500	550	600		
Total Expenses	1 425	1,534	1,718	1,904	2 095	2 229	2,367		
Net Income before Tax	(687)	(621)	(383)	(124)	23	78	130		
Cumulative Income/Expense	(687)	(1,309)	(1 692)	(1 816)	(1 793)	(1,715)	(1 584)	2 394	1 8
Average Assets									
Micro-loans	1 070	1 250	1 500	2,000	2,500	3 000	3 500		
Individual & FICA loans	534	750	1,500	2 000	2 500	2 500	2 500		
Liquidity reserve	160	200	300	400	500	550	600		
Total financial assets	1 764	2 200	3 300	4 400	5 500	6 050	6,600		
Grant/own funding	1 764	1 764	1,764	1,764	1 764	1 764	1 764		
Trust Fund assets		436	1 536	2 636	2 660	2,660	2,660	2 660	2
Remaining 2 6								3,458	2 6
PL480								3,000	
CGAP								1 197	0 9
Borrowings	-	0	0	0	1 076	1 626	2,176		
Total financial liabilities	1 764	2,200	3,300	4 400	5 500	6,050	6,600		
Return on Assets	-38 97%	-28 25%	-11 59%	-2 83%	0 42%	1 30%	1 97%		
Micro rate	49%								
Individual rate	40%								
Borrowing rate	10%								
Micro loss rate	10%								
Individual loss rate	10%								
Liquidity target	10%								
Inflation rate	5%								
% of branch cost variable	5%								
Exchange rate	1 330								

* at current rate of exchange Actual amount available in GNF will depend on the exchage rate at the time of the transaction

Based on historical data provided by PRIDE/Finance and business plan estimates

PRIDE/Finance Break-even Analysis