

PD-AAR-725
41178

**RAPPORT SUR LA
MOBILISATION
DE L'EPARGNE
AU BUREAU DE
CREDIT
AGRICOLE**

Préparé pour le Projet de Renforcement des Services
de Crédit Rural

Kenneth E. Koehn

25 juillet-10 septembre 1983



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

PREFACE

La présente consultation pour le Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural avait pour but d'aider le Bureau de Crédit Agricole (BCA) à faire démarrer une nouvelle approche à l'épargne et à implanter une campagne de mobilisation de l'épargne. Le travail sur le terrain a été réalisé du 25 Juillet au 10 Septembre 1983 et comprenait la direction de deux séminaires que le BCA a organisés à Kaliko. Entre ces séminaires, le BCA a mené une campagne intensive pour la mobilisation de l'épargne.

*Kenneth E. Koehn
Octobre 1983*

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
CHAPITRE I	
IMPORTANCE DE LA MOBILISATION DE L'EPARGNE AU BUREAU DE CREDIT AGRICOLE	
	1
L'OCTROI DE CREDIT	1
INSUFFISANCE DE RESSOURCES	1
EPARGNE: HISTORIQUE	2
EPARGNE: EFFORT ACTUEL ET SOUTIEN	4
<i>Epargne Volontaire</i>	<i>5</i>
<i>Informatisation des comptes</i>	<i>5</i>
EPARGNE: REALITE ET POTENTIEL	6
CHAPITRE II	
LA CAMPAGNE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE DE L'ETE 1983	
	7
ACTIVITES PILOTES	7
PLANIFICATION DE LA CAMPAGNE	7
LA CAMPAGNE	9
RESULTATS DE LA CAMPAGNE	9
EXPERIENCE ACQUISE	11
<i>Questionnaire pour l'Agent</i>	<i>11</i>
<i>L'Effet de l'Intérêt</i>	<i>11</i>
<i>Programme Couplé</i>	<i>12</i>
<i>Relation avec les Prêts</i>	<i>12</i>
<i>Construction des Bureaux</i>	<i>12</i>
CHAPITRE III	
RECOMMANDATIONS POUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE	
	15
MANUEL DE L'EPARGNE	15
COORDINATION	15
INFORMATISATION DES COMPTES	17
MOTIVATION DU PERSONNEL	18
ANNEXE A: PLAN DE TRAVAIL DU CONSULTANT EN MATIERE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE	A-1
ANNEXE B: COMPARAISON A MI-PROJET DE LA PERFORMANCE FINANCIERE DU BCA PAR RAPPORT AUX PREVISIONS.....	B-2

ANNEXE C:	EVALUATION DU RENFORCEMENT DES SERVICES DE CREDIT RURAL	C-1
ANNEXE D:	MOBILISATION DE L'EPARGNE RURALE.....	D-1
ANNEXE E:	OUVERTURE DE COMPTES D'EPARGNE AU BUREAU DE CREDIT AGRICOLE	E-1
ANNEXE F:	CARTE D'IDENTITE	F-1
ANNEXE G:	CALENDRIER DE LA CAMPAGNE POUR L'EPARGNE ET LIVRAISON DES CARTES D'IDENTITE.....	G-1
ANNEXE H:	CARTES D'IDENTITE EMISES PAR REGION ET PAR LOCALITE	H-1
ANNEXE I:	REFLEXIONS CONCERNANT LA CAMPAGNE POUR L'EPARGNE...	I-1
ANNEXE J:	QUESTIONNAIRE POUR LES AGENTS DE BCA CONCERNANT LA CAMPAGNE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE	J-1
ANNEXE K:	BUREAUX LOCAUX DU BCA CONSTRUIITS DANS LE CADRE DU PROJET SERVICES DE CREDIT RURAL	K-1
ANNEXE L:	SEMINAIRE SUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE, RECUPERATION DES PRETS, ORGANISATION DES SOCIETES..	L-1
ANNEXE M:	MANUEL DE GESTION DU PROGRAMME D'EPARGNE	M-1
ANNEXE N:	LISTE DES NOUVEAUX NUMEROS A ATTRIBUER AUX CLIENTS	N-1
ANNEXE O:	ETABLISSEMENT D'UN SYSTEME DE PRIMES D'EFFICIENCE ET DE MOTIVATION DE LA CLIENTELE AU BCA	O-1

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau</u>		<u>Page</u>
1	<i>Epargne jusqu'au 30 juin 1982.....</i>	3
2	<i>Emission des Cartes d'Identité du BCA</i>	10
3	<i>Nouvelles Epargnes Mobilisées</i>	10

CHAPITRE I

IMPORTANCE DE LA MOBILISATION DE L'EPARGNE
AU BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

L'OCTROI DE CREDIT

La mission du Bureau de Crédit Agricole est d'aider les habitants des régions rurales d'Haiti par:

- l'augmentation de la production agricole;*
- l'augmentation de leurs revenus et de la qualité de la vie; et*
- la réduction de la dépendance des familles de petits agriculteurs vis à vis des prêteurs traditionnels.*

Depuis sa fondation en 1959, le BCA fournit des crédits à court terme aux petits agriculteurs. Les prêts annuels sont passés de \$417.810 à \$13.749.173.(1) La grande majorité de ce crédit a été fournie par l'intermédiaire de Sociétés de Crédit Agricoles (SAC), composées de 7 à 15 membres actifs chacune. Le prêt, une fois obtenu, est partagé entre les membres des SAC pour des activités individuelles. Cette approche par laquelle les membres des SAC sont responsables collectivement du remboursement a été relativement un succès. Le pourcentage de prêts irrécouvrables est de moins de 9 pour cent.

INSUFFISANCE DE RESSOURCES

Après qu'un prêt est approuvé et décaissé, le BCA ne supervise ni ne contrôle son utilisation. Des études récentes ont montré que la demande pour ce genre de crédit non supervisé dépasse les ressources disponibles.(2) La demande effective

(1) \$5 = \$1.00

(2) Roger Poulin, "Analyse de la Demande Effective pour les Prêts du BCA", Washington, D.C.: DAI, Janvier 1983

actuelle pour le crédit du BCA a été estimée à \$85.000.000 annuellement pour 60.000 familles d'agriculteurs. En 1981-1982, le BCA a pu prêter seulement \$14.000.000 à 15.000 familles d'agriculteurs.

Un des objectifs du Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural, soutenu par l'Agence Américaine pour le Développement International, est d'aborder la question de l'insuffisance des ressources au BCA. on y arrivera avec l'appui des activités suivantes:

- Amélioration de la gestion et de l'administration;
- Réduction des coûts de fonctionnement;
- Injection de subsides suffisants du Gouvernement d'Haiti pour couvrir les coûts de fonctionnement au cours de la durée du projet; et,
- Expansion des services, avec une attention particulière à la mobilisation de l'épargne.

Bien que des progrès importants aient été réalisés dans l'amélioration de la gestion et de l'administration, et qu'on travaille sur le problème des coûts de fonctionnement, les contributions actuelles du gouvernement pour couvrir ces coûts sont tombées bien plus bas que les niveaux prévus. Selon une étude récente, le BCA a reçu moins de 50% du capital prévu initialement (Voir Annexe B). Le déficit résultant des coûts de fonctionnement, du déclassement dans les écritures de prêts irrecouvrables antérieurs et des prêts irrecouvrables présents ont créé une situation d'accumulation de capital statique. Sans des injections additionnelles de capitaux, le BCA est incapable d'augmenter son portefeuille de prêt en proportion des besoins.

EPARGNE: HISTORIQUE

Dans le passé, le BCA a prêté peu d'attention à la mobilisation de l'épargne, avec des activités d'épargne généralement limitées à l'épargne forcée liée aux remboursements des prêts. Cette épargne forcée était soit la contribution sociale de 5% sur chaque prêt reçu par une SAC ou des épargnes collectives déposées par les SAC. Les épargnes collectives recevaient en principe un intérêt de 3% et étaient, sur demande, à la disposition de la SAC dépositrice; pourtant aucun retrait n'était permis en réalité et les intérêts n'étaient pas crédités à ces comptes. En fait, l'épargne était forcée pour augmenter le capital et couvrir les pertes résultant des prêts irrécouvrables. Puisque les intérêts chargés sur les prêts par le BCA étaient toujours moins élevés que ceux des prêteurs locaux, les SAC et les emprunteurs particuliers acceptaient ces conditions. Le tableau 1 montre l'importance de l'épargne forcée.

TABLEAU 1

EPARGNE AU 30 JUIN 1982
(Contributions Sociales et Epargne Collective)

Région	Montant
Ouest et Sud-Ouest	¢ 1.212.322
Nord et Nord-Est	¢ 279.513
Artibonite et Nord-Ouest	¢ 1.131.740
Sud et Sud-Ouest	¢ 339.539
Centre	¢ 187.330
Total	¢ 3.150.444

Vers le milieu de 1982, l'épargne totale représentait environ un quart du portefeuille actif du BCA et un septième de son portefeuille. En 1983, l'épargne totale a augmenté jusqu'à atteindre ¢3.525.520, un taux de croissance de plus de 12% par an.

EPARGNE: EFFORT ACTUEL ET SOUTIEN

Le Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural a aidé à concentrer l'attention sur l'augmentation du rôle de l'épargne. Cela est lié aux efforts pour faire du BCA une institution financière rurale offrant un éventail de services à sa clientèle.

Dans un rapport de consultation sur la mobilisation de l'épargne préparé au cours de l'été 1982, on a discuté les problèmes que le BCA a dû aborder pour augmenter l'accent sur l'épargne:(3)

- Manque de conscientisation du staff du BCA du potentiel, de l'importance et de la place de l'épargne;*
- Des bureaux qui ne semblaient pas solides et sûrs;*
- Manque de coffres-forts et de chambres fortes dans les bureaux locaux et de district, donc les dépôts ne pouvaient pas être reçus et les fonds rendus disponibles pour les retraits;*
- Taux d'intérêt peu élevé et pas d'intérêt crédités aux comptes d'épargne;*
- Absence d'un manuel sur les prêts et d'autre matériel requis pour augmenter l'accent sur l'épargne;*
- Procédures inappropriées pour le contrôle des fonds dans les bureaux locaux et de district; et*
- Pas de mécanismes clairs pour l'utilisation efficace des fonds mobilisés par l'épargne.*

L'administration du BCA a pris d'importantes mesures pour résoudre ces problèmes, afin de faire de l'épargne une partie intégrante des services offerts. Ces actions comprennent:

(3) Suha Satana: "Rapport Final de Spécialiste sur la Mobilisation de l'Épargne", Washington, D.C.: DAI, Juin-Aout 1982.

- L'organisation de séminaires pour le staff du BCA afin de discuter le nouveau rôle de l'épargne;
- L'implantation d'efforts pilotes dans des bureaux locaux choisis pour promouvoir l'épargne;
- La construction de 18 nouveaux locaux aussi bien que l'installation de coffres-forts dans les bureaux locaux et de district;
- L'augmentation du taux d'intérêt payé sur les comptes d'épargne, de 3% à 6% à compter du 1er Octobre 1982;
- L'élaboration de procédures standard pour tous les aspects de l'épargne; et
- L'établissement de procédures pour une meilleure gestion des ressources du BCA.

Epargne Volontaire

En outre, toutes les épargnes sont devenues volontaires -- c'est à dire qu'elles ne sont plus liées au remboursement des prêts. Cette décision a deux conséquences importantes pour le BCA. D'abord, il ne peut pas compter sur une augmentation automatique de l'épargne puisqu'elle n'est plus liée aux prêts. Puis si le BCA devait mobiliser l'épargne, il lui faudrait faire connaître et comprendre au public sa nouvelle politique de l'épargne et convaincre tant les particuliers que les SAC qu'avoir un compte d'épargne au BCA est dans leur meilleur intérêt.

Informatisation des Comptes

La capacité d'informatisation que le BCA est en train de développer lui permettra de mettre à jour les transactions des dernières quinze années. Toutes les valeurs épargnées générées dans le cadre de l'épargne collective seront placées dans un fonds de garantie, et les déposants n'auront pas le droit de réclamer ces dépôts. (Il est vraisemblable que les déposants des SAC n'ont jamais espéré avoir accès à ces valeurs). Cependant, les contri-

butions sociales pour ces 15 dernières années seront créditées aux comptes des SAC ou à ceux des particuliers une fois les dettes non amorties déduites. Ces sommes comprendront 3% d'intérêt d'Octobre 1980 à Septembre 1982. Un taux d'intérêt de 6% sera appliqué au solde.

EPARGNE: REALITE ET POTENTIEL

Il a été noté dans une évaluation récente qu'avec le taux d'intérêt de 6% payé par le BCA sur les comptes d'épargne, le taux d'intérêt actuel sur les prêts et le pourcentage de remboursement des prêts antérieurs, le BCA perdrait de l'argent sur toute nouvelle épargne (Voir Annexe C). En valeur nominale, cela semblerait devoir garantir la nécessité de reconsidérer l'accent mis actuellement sur la mobilisation de l'épargne.

Cependant, ni l'équipe d'évaluation ni ce consultant ne croient qu'il faille diminuer les efforts pour la mobilisation de l'épargne, à moins que ceux-ci n'interfèrent avec la réduction des prêts irrecouvrables et des paiements en retard. L'effort d'ensemble du BCA doit porter sur la réduction du taux de prêt irrecouvrable et la diminution des coûts de fonctionnement jusqu'à ce qu'ils soient à parité avec les revenus. Le BCA doit aussi pouvoir offrir à la population rurale des services financiers qui soutiennent les activités de développement. A mesure que les taux de prêt irrecouvrable et les coûts de fonctionnement diminuent, la rentabilité de l'épargne augmente. Cela doit être l'objectif à long terme du BCA.

CHAPITRE II

LA CAMPAGNE DE MOBILISATION DE L'ÉPARGNE
DE L'ÉTÉ 1983'

ACTIVITES PILOTES

De la fin de 1982 à Juillet 1983, le BCA a entrepris, dans deux centres, des activités pilotes pour mobiliser l'épargne. On a découvert que les efforts des agents locaux pouvaient amener les populations rurales à épargner des sommes importantes. Cette expérience a conduit le BCA à élaborer des plans pour une campagne de plus grande envergure qui initie les clients au concept de l'épargne volontaire.

Les deux centres-pilotes, à Dondon, aux environs du Cap (Nord) et à Cayes-Jacmel aux environs de Port-au-Prince (Centre), ont enregistré des gains impressionnants dans l'épargne comme dans le nombre des épargnants. Au Dondon, 150 nouveaux comptes d'épargne ont été ouverts au début de 1983. A Cayes-Jacmel, on a remarqué au cours de la même période une augmentation totale de \$8.980 dans les comptes d'épargne volontaire.

PLANIFICATION DE LA CAMPAGNE

Le BCA a alors commencé à planifier une grande campagne de mobilisation pour la fin de l'été 1983 incorporant les leçons apprises et basée sur une approche d'épargne volontaire. On devait convaincre la clientèle rurale des avantages de l'épargne au BCA sur les pratiques courantes individuelles. Les arguments employés étaient :

- L'argent épargné au BCA était en sécurité et ne pouvait être perdu. Le Gouvernement d'Haiti garantissait tous les dépôts;*

- Un intérêt annuel de 6 pour cent, capitalisé chaque trimestre, devrait être payé à tous les comptes d'épargne d'au moins \$100;
- Les clients auraient accès immédiat à leur argent et seraient capables de le tirer à leur convenance.

Ces avantages étaient contraires aux méthodes d'opération passées ou totalement nouvelles. Dans le passé, l'argent provenant de l'épargne forcée ne pouvait pas être tiré et les comptes d'épargne n'ont commencé à recevoir des intérêts qu'en 1980.

A cause des changements dans les procédures de fonctionnement, le personnel du bureau central a préparé en Avril 1983 un mémo qui décrivait le système pour l'épargne (Voir Annexe D). Ce mémo a été revu et développé pour le séminaire de Juillet de Kaliko, où il a été examiné en profondeur avec les membres du personnel du BCA. On a aussi discuté la campagne de mobilisation de l'épargne lors de ce séminaire.

La campagne devrait inclure:

- Plusieurs semaines de publicité intense utilisant des réunions, la radio, des enregistrements sur vidéo, des affiches, et le contrat individuel pour informer les populations rurales des avantages de l'épargne avec le BCA (Voir Annexe E);
- La distribution de cartes d'identité (Voir Annexe F) munies de photo personnelle. Ces cartes seraient généralement utiles aux porteurs. Le BCA pourrait les utiliser pour vérifier l'identité des clients. On paierait un prix de faveur pour la carte, et tout client nouveau ou ancien ayant \$100 en dépôt dans un compte d'épargne individuel la paierait encore moins cher. Le tarif préférentiel devait être couvert par l'AID, à partir des fonds alloués à la campagne de mobilisation de l'épargne;

- L'ouverture de nouveaux comptes d'épargne volontaire pour autant de gens et de SAC que possible; et,
- L'appui nécessaire aux opérations de logistique.

La campagne avait deux buts liés entre eux; la mobilisation de l'épargne sur une courte période et la publicité pour les services offerts par le BCA. Un calendrier a été préparé pour chaque région, consacrant un jour à chaque centre du BCA (Voir Annexe G). Ce jour-là, une équipe comprenant des membres du personnel régional du BCA et deux délégués des systèmes d'identité aiderait l'agent local à ouvrir de nouveaux comptes d'épargne et à préparer les cartes d'identité. Pour cette activité, chaque client devait être inscrit, une carte lui être assignée qui corresponde au système informatique du BCA, le paiement pour la carte perçu, les données pour chaque carte vérifiées et tapées, et une photo du client prise et attachée à la carte appropriée.

LA CAMPAGNE

Les deux semaines entre le premier séminaire de Kaliko et la mi-Août ont été consacrées à la publicité par radio, aux réunions publiques et privées entre les agents locaux et les membres de la population rurale, et à l'ouverture de nouveaux comptes d'épargne.

Au fur et à mesure des visites dans les bureaux locaux on réalisait quels agents avaient fait le plus d'effort. A Dondon, par exemple, les cartes d'identité étaient d'un grand attrait. Était-ce parce que les gens sentaient que la carte leur serait utile pour se faire identifier (le BCA le leur avait dit) ou parce qu'ils aimeraient avoir leur photo sur une carte officielle; on ne le sait pas. Néanmoins, on a passé plus de temps à distribuer des cartes d'identité qu'à mobiliser l'épargne.

Il est difficile de savoir quelle quantité d'épargne n'a pas été mobilisée du fait de l'effort demandé pour la carte d'identité dans presque toutes les agglomérations: Toutefois, la publicité reçue par le BCA et le contact direct avec un grand

nombre de gens dans les bureaux locaux ont compensé à longue échéance la plus grande partie de la perte de l'épargne.

RESULTATS DE LA CAMPAGNE

Le nombre de cartes d'identité du BCA distribuées au cours de la campagne est de près de 9.000 (Voir Annexe H).

TABLEAU 2
EMISSION DE CARTES D'IDENTITE DU BCA

Région	Quantité
Ouest et Sud-Ouest	1.017
Nord et Nord-Est	3.296
Artibonite et Nord-Ouest	1.600
Sud et Sud-Ouest	1.322
Centre	1.734
Total	8.969

Bien que l'émission des cartes d'identité ait pris plus de temps et demandé plus d'efforts que prévu par les planificateurs, le total de l'épargne mobilisé de la fin de juillet au 3 septembre était substantiel.

TABLEAU 3
NOUVELLES EPARGNES MOBILISEES

Région	Montant
Ouest et Sud-Est	\$18.000 (1)
Nord et Nord-Est	\$15.480 (2)
Artibonite et Nord-Ouest	\$63.821
Sud et Sud-Ouest	\$11.944
Centre	\$27.429 (3)
Total	\$136.674

(1) Le chiffre exact n'était pas disponible; le total sera légèrement supérieur.

(2) Ce chiffre représente les nouvelles épargnes de seulement 4 des 11 agences locales bien qu'il comprenne la majorité des nouvelles épargnes de cette région.

(3) Ce montant est celui de 56 comptes seulement.

EXPERIENCE ACQUISE

Le BCA sousestimait l'effort et les ressources nécessaires pour une campagne de mobilisation de l'épargne. Il en a résulté que, souvent, ni le personnel ni l'équipement n'était sur place à l'heure fixée. (Les problèmes qui ont surgi avant le début de la campagne sont discutés à l'Annexe I. Ils ont reçu une attention spéciale dans les efforts de planification du dernier moment ou dans les premiers jours de la campagne dans chaque région).

Questionnaire pour l'Agent

Pour comprendre l'expérience de la campagne, le consultant a élaboré un questionnaire que tous les agents locaux et de district ont rempli au séminaire de Kaliko de septembre (Voir Annexe J). D'après les résultats de ce questionnaire, plusieurs agents locaux pensaient que:

- Il n'y avait pas eu assez de consultation mutuelle dans la détermination du contenu de la campagne;
- Trop peu de ressources avaient été consacrées à la campagne;
- Les procédures n'étaient ni claires ni uniformes;
- La coordination et l'information des bureaux centraux du BCA étaient inadéquates; et
- Une autre campagne était souhaitable, pour profiter de l'expérience acquise de la première.

L'Effet de l'Intérêt

Il semble que les épargnants déposent leur argent au BCA à cause de la sécurité que cette institution offre--tant dans le sens physique que parce que les autres membres du SAC (particulièrement le président et le secrétaire) ne connaîtront pas le montant de l'épargne de chaque membre.

Plusieurs agents locaux pensent qu'une fois que les membres du SAC se rendent compte que l'argent déposé sous forme d'épargne collective est disponible et a rapporté des intérêts, les dépôts d'épargne au BCA augmenteront. D'autres retournent que les Haïtiens des communautés rurales vivent dans un monde qui ne permet pas d'attacher d'importance à des paiements d'intérêts dans le futur. Cependant, le BCA paie actuellement un taux d'intérêt compétitif sur l'épargne, donnant à ses clients l'occasion de bénéficier de l'intérêt que gagne leur argent mis dans un compte d'épargne.

Programme Couplé

On a suggéré que le Projet de Renforcement des Services de Crédit Rural apporte encore plus de soutien à la mobilisation de l'épargne par un programme couplé -- par exemple, pour chaque gourde épargnée, le projet contribuerait pour dix centimes. Un programme de la sorte serait prématuré pour le moment et ne contribuerait pas pour beaucoup à l'augmentation de l'épargne. Si et quand le taux d'intérêt payé sur l'épargne devient un facteur important, ce programme pourrait être envisagé, afin d'augmenter l'épargne.

Liaison avec les Prêts

Quoique le BCA ait éliminé l'épargne forcée, plusieurs agents locaux pensent que les prêts aux SAC devraient encore être liés à l'épargne -- c'est à dire, qu'un SAC recevant un prêt, chacun de ses membres devrait avoir un compte d'épargne individuel au BCA. Certains agents locaux ont déjà utilisé cette approche avec succès. Cette exigence implique une épargne forcée. Cependant, comme les individus ont un accès immédiat à leurs comptes et que leur argent n'est pas bloqué, l'approche diffère des procédures passées du BCA. Le BCA devrait l'accepter pour deux raisons. D'abord, les intérêts sur les prêts du BCA sont moindres que le taux du marché libre. Deuxièmement, le lien entre les prêts aux SAC et l'existence de comptes d'épargne individuels a été accepté d'emblée par les clients du BCA dans les bureaux qui utilisent cette approche.

Construction de Centres

Le BCA est en train de construire de nouveaux centres pour améliorer son image. Les agents locaux pensent que cet effort aura un effet positif et indiquera que le BCA est prospère et qu'il continuera à fournir aux populations des services financiers vitaux.

Le soutien futur de l'AID au BCA devrait inclure une augmentation de l'aide pour la construction de bureaux dans les localités qui ne reçoivent pas leur assistance pour le moment. L'impact de ces constructions sur la mobilisation locale de l'épargne semble être important.

CHAPITRE III

RECOMMANDATIONS POUR LA MOBILISATION DE L'ÉPARGNE

Les leçons apprises de la campagne de mobilisation de l'épargne sont précieuses pour planifier toute nouvelle campagne intense ou pour faire augmenter les sommes épargnées dans les bureaux locaux. Les recommandations suivantes visent à améliorer l'efficacité des opérations du BCA.

MANUEL DE L'ÉPARGNE

Le BCA est en train de préparer un manuel qui explique la mobilisation de l'épargne et les procédures à suivre pour ouvrir un compte, payer des intérêts, et créditer des dépôts venant de l'étranger. Lors des séminaires de Kaliko, le travail fait sur le manuel a été examiné avec tous les agents locaux et de district (Voir Annexe L). Toutefois, il est devenu apparent qu'ils ne comprennent pas tout à fait les nouvelles procédures du BCA ni l'approche à l'épargne.

- Première Recommandation

L'administration du BCA devrait reviser et adopter le manuel comme guide officiel de procédure de l'épargne. (La version la plus récente, révisée par ce consultant entre les deux séminaires de Kaliko, est présentée à l'Annexe M).

- Deuxième Recommandation

On devrait organiser d'autres sessions de formation par région pour présenter le manuel. Quoique la plus grande partie de l'information présentée ne soit pas vraiment nouvelle, les agents locaux et de district auront besoin de cours de formation additionnels afin de pouvoir assurer la bonne marche des opérations ayant rapport à l'épargne.

COORDINATION

La campagne de l'épargne a été un succès et n'a pas gaspillé les ressources du BCA. Cependant, les ressources physiques et en personnel auraient pu être mieux utilisées. Maints agents locaux se sont plaint de n'avoir pas pu participer à la planification, à la préparation du calendrier des activités, et à la publicité. La coordination entre le bureau central du BCA et les bureaux locaux, régionaux et de district était faible. En outre, plusieurs directeurs régionaux suivaient des cours de formation aux Etats Unis avant et pendant la campagne, et cette situation a aggravé le problème.

- Troisième Recommandation

L'Administration du BCA devrait nommer un coordinateur au niveau central qui ait le temps d'exécuter les tâches requises pour une campagne de mobilisation de l'épargne. Il faudra contacter le personnel sur le terrain du BCA bien longtemps avant la campagne pour préparer un calendrier adéquat, organiser une publicité effective, et déterminer les ressources requises.

- Quatrième Recommandation

Les questionnaires aux agents locaux et de district devraient être utilisés à l'avenir comme matériel de référence. Ces questionnaires contiennent des informations sur les calendriers, les ressources requises, et la publicité.

- Cinquième Recommandation

On devrait donner aux agents locaux au moins un mois pour faire la publicité pour la campagne et contacter des SAC et les autres clients du BCA avant que la campagne ne commence à battre son plein; cela à cause des moyens de transport limités et dans le but d'une publicité effective.

- Sixième Recommandation

Depuis la décentralisation au sein du BCA, les directeurs jouent un rôle plus important que dans le passé. Leur présence dans toute campagne intense et de grande envergure est nécessaire. Les calendriers devraient prendre ce fait en considération.

- Septième Recommandation

Si on prévoit des visites aux bureaux, l'office régional, en participation directe avec les agents locaux, devrait s'occuper d'en préparer le calendrier qui devrait alors être coordonné avec le bureau central.

- Huitième Recommandation

On devrait déterminer les ressources physiques et en personnel nécessaires bien avant le début des activités. Trop souvent, les ressources en personnel ou les autres étaient inadéquates pour exécuter les calendriers fixés effectivement.

- Neuvième Recommandation

On devrait convenir de toutes les questions relatives à la publicité bien avant le début de la campagne et se tenir aux décisions prises. Cela inclut les prix des cartes d'identité et les conditions spéciales pour les bons clients.

- Dixième Recommandation

Les procédures de dépôt et de retrait devraient fonctionner au niveau local. Cela inclut l'affichage des heures pendant lesquelles les agents seront disponibles au bureau du BCA.

INFORMATISATION DES COMPTES

Le BCA est en train d'informatiser tous les comptes et transactions. Comme les clients n'ont aucune information sur leurs fonds, la publication d'états de compte réguliers est critique pour créer la confiance des épargnants et montrer aux autres que le BCA est une institution sûre.

Le BCA est aussi en train de lier les cartes d'identité aux comptes par l'ordinateur, quoique le numéro des comptes ne sera pas indiqué sur les cartes. (Le système utilisé et les informations demandées pour chaque carte sont décrits à l'Annexe N).

L'informatisation des comptes devrait permettre au BCA de mieux comprendre les besoins financiers de ses clients. L'administration pourra utiliser ces informations pour évaluer les opérations de l'institution.

- Onzième Recommandation

Le BCA et l'AID devraient tout faire pour rendre le système informatique opérationnel au plus tôt, et des états réguliers devraient être envoyés à tous les clients. Plus le système prend du temps pour devenir opérationnel, plus il faudra du temps pour développer une image positive de l'épargne avec le BCA.

- Douzième Recommandation

Le système de code présenté pour l'épargne au deuxième séminaire de Kaliko devrait être adopté et rendu opérationnel immédiatement.

MOTIVATION DU PERSONNEL

Le BCA réalise que, pour arriver à l'indépendance financière dans les cinq prochaines années, tous les membres de son personnel doivent être motivés pour s'acquitter de leur tâche d'une manière responsable. L'administration est bien imbue des préoccupations du personnel et est, apparemment, en train d'essayer tout ce qu'elle peut pour y répondre. Le 8 Septembre, lors du séminaire de Kaliko, l'administration du BCA a présenté un système de primes pour tous les membres de son personnel (Voir Annexe D). Même en soutenant les efforts en vue de l'augmentation de l'épargne, l'administration s'est concentrée principalement sur l'amélioration du pourcentage des prêts remboursés.

- Treizième Recommandation

A mesure que le pourcentage des prêts remboursés s'améliore et arrive à un point où il n'y a plus d'érosion de capital, on devrait accorder des primes plutôt pour l'augmentation des valeurs déposées en épargne au BCA.

~~A-1~~

ANNEXE A

PLAN DE TRAVAIL DU CONSULTANT EN MATIERE

DE MOBILISATION DE L' EPARGNE

13

CONSULTANT EN MATIERE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE
PLAN DE TRAVAIL

LE CONSULTANT SERA EN HAITI DU 25 JUILLET AU 10 SEPTEMBRE ET A WASHINGTON DU 12 AU 17 SEPTEMBRE POUR ACCOMPLIR CE QUI SUIT:

- EXAMINER LE RAPPORT SATANA ET ETRE PRET A COMMENCER LA OU IL EST ARRETE.
- ASSISTER DU 26 AU 28 JUILLET AU SEMINAIRE SUR LA MOBILISATION DE L'EPARGNE POUR LES EMPLOYES DU BCA ET PLANIFIER LE CALENDRIER DES VISITES SUR LE TERRAIN QUI SUIVRONT LE SEMINAIRE.
- VISITER SUR LE TERRAIN DES MODELES DE DIFFERENTES APPROCHES A L'EXECUTION DES RECOMMANDATIONS DE SATANA DANS L'INTENTION DE RETENIR LA PLUS EFFICACE ET DE LA GENERALISER DANS TOUT LE PAYS.
- COORDONER LES PROCEDURES DE MOBILISATION DE L'EPARGNE AVEC LES INFORMATIENS.
- PREPARER UN MANUEL D'OPERATION DE LA MOBILISATION DE L'EPARGNE DEVANT ETRE RECOMMANDE POUR ADOPTION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU BCA. CE SERA UNE VERSION REVISEE DU TEXTE PRELIMINAIRE DU MANUEL D'OPERATION QUI AURA ETE PRESENTE AU COURS DU SEMINAIRE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE DU 26 AU 28 JUILLET.
- PRESENTER UN MANUEL D'OPERATION DANS UN SEMINAIRE DE FORMATION DE DEUX JOURS POUR LES AGENTS DU BCA.
- ECRIRE UN RAPPORT FINAL A WASHINGTON, D.C.

ANNEX B

COMPARISON A MI-PROJET DE LA PERFORMANCE
FINANCIERE DU BCA PAR RAPPORT AUX PREVISIONS

Juin 1983

COMPARAISON A MI-PROJET DE LA PERFORMANCE
FINANCIERE DU BCA PAR RAPPORT AUX PREVISIONS

L'équipe d'assistance technique ayant été affectée au BCA pour une période de 2 ans débutant le 1er février 1982, on peut considérer que le 31 janvier 1983, fin de la première année, a correspondu à la fin de la première moitié du projet BCA/USAID. Il est donc intéressant de comparer à cette date la performance financière du BCA avec les prévisions du projet, afin de déterminer le degré de réalisation des objectifs financiers du projet auquel le BCA est parvenu à mi-projet.

Critères de comparaison

Cette étude se limitera à l'analyse des objectifs chiffrés du projet, à l'exclusion de tous autres objectifs non quantifiables. Elle concernera ainsi les indices suivants :

- Structure financière (actifs totaux, montant du portefeuille de prêts, dépôts des clients, fonds propres)
- rentabilité (sources de revenus, dépenses de fonctionnement, créances douteuses, autres frais et résultat net)
- activité de prêt
- autres indices, tels que taux d'intérêt et commission d'engagement, taux d'irrécouvrables et vitesse de rotation des prêts.

Méthode d'analyse

L'Annexe 1 présente un tableau comparatif des réalisations et des prévisions quant aux critères ci-dessus pour 1981, 1982, et au 31 janvier 1983 (mi-projet).

Les prévisions du projet ayant trait à des années calendaires, le tableau comparatif a pris l'année calendaire comme période de référence; l'année fiscale du BCA se terminant le 30 septembre, on a reporté sur le tableau les chiffres de bilans intérimaires au 31 décembre, ainsi que de

comptes d'exploitation reconstitués pour les années calendaires 1981 et 1982 ainsi que pour la période de douze mois se terminant le 31 janvier 1983.

Comparaison aux objectifs du projet

- . Bilan : comme l'indique l'Annexe 1, les principaux agrégats du bilan accusent à mi-projet (31-1-1983) un déficit d'environ 10-20% par rapport aux objectifs. Or, il convient de constater que le BCA a subi pendant la période considérée une coupure importante des contributions en capital prévues par le projet. Ce manque à gagner peut être chiffré comme suit :

(\$. milliers)	1981 - 82		Oct. 82-Janv. 83		Total à mi-projet	
	Prévu	Effectif	Prévu	Effectif	Prévu	Effectif
PL-480	584.0	480.0	225.3	200.0	809.3	680.0
Subvention	600.0	92.5	192.0	0	792.0	92.5
Total	1,184.0	572.5	417.3	200.0	1,601.3	772.5

Ainsi, à mi-projet, le BCA n'a reçu que 48% du capital initialement prévu (84% des fonds PL-480 et moins de 12% des subventions du Gouvernement), le déficit global sur le plan des ressources étant de \$.828.800. Cet écart explique à lui seul :

- 77% de l'écart à mi-projet entre fonds propres effectifs et prévus
- 78% de l'écart constaté sur le plan des actifs totaux
- 100% de l'écart constaté sur le plan de la valeur nette du portefeuille

De façon similaire, l'écart par rapport aux prévisions qui n'est pas explicable par le déficit en capital n'est que de respectivement \$.252.500 (5%) pour les fonds propres et \$.233.300 (4%) pour les actifs totaux, ceci après constitution de provisions appropriées.

. Compte d'exploitation

Les revenus ont été supérieurs d'environ 3% aux prévisions pour la période de 12 mois s'achevant le 31 janvier 1983. Les intérêts ont dépassé de 14% les prévisions, reflétant l'augmentation à 12% du taux d'intérêt

sur prêts au 1er octobre 1982 (contre un taux de 10% prévu), et aussi le fait que les intérêts sont à présent perçus en anticipation et ne sont donc pas affectés par le non-remboursement d'un prêt (1).

Il faut également souligner que cette perception des intérêts en anticipation a permis au BCA de ne pas subir les effets, négatifs sur le plan des revenus, d'un volume de prêt inférieur de près de 43% aux prévisions. En effet, les prévisions d'intérêts pour 1982 étaient basées sur les prêts projetés pour l'année précédente, c'est-à-dire 1981 (dû au paiement des intérêts à échéance de 12 mois environ), alors que les intérêts effectifs de 1982 ont été perçus sur les prêts effectués en 1982. Or, les prêts effectués en 1982, bien que largement inférieurs aux prévisions pour cette même année, n'ont été que le 11% inférieurs aux prêts prévus pour 1981.

Ce dépassement des prévisions sur le plan des intérêts ainsi que pour les autres revenus a plus que compensé le déficit de 54% constaté sur le plan des frais de service (commissions), lequel est au moins partiellement explicable pour un taux de commission effectif de 2% contre 3% prévus.

Pour les 12 mois s'achevant le 31 janvier 1983, les dépenses de fonctionnement ont été supérieures de 11% aux prévisions, la grande masse de ces dépenses étant constituée par les frais de salaire. Il avait été prévu que les dépenses des bureaux régionaux augmenteraient de 28% l'an, suivant les exigences de gestion d'un portefeuille plus important, et celles du Siège de seulement 14% l'an (avec gel de son personnel au niveau existant). Or, de janvier 1982 à janvier 1983, c'est exactement le contraire qui s'est produit, comme l'indique le tableau ci-dessous :

Frais de fonctionnement aux niveaux régional et central (\$)

	Dépenses de fonctionnement			[dont) frais de personnel		
	Janv.82	Janv.83	% Variation	Janv.82	Janv.83	% Variation
Bureaux régionaux	46.495	37.958	- 18,4%	35.812	31.583	- 11,8%
Siège	14.351	20.970	+ 46,1%	12.724	17.154	+ 34,8%
Total	60.846	58.928	- 3,2%	48.536	48.737	+ 0,4%

(1) Les revenus du BCA sont également gonflés par le procédé consistant à affecter tout remboursement partiel d'un prêt au paiement des intérêts, le capital dû n'étant débité qu'après paiement total de ces derniers.

On voit donc que si les dépenses au niveau des bureaux régionaux ont diminué de plus de 18% en un an (le portefeuille à gérer n'ayant pas il est vrai, augmenté dans les proportions prévues), les dépenses du Siège ont augmenté dans des proportions considérables(+ 46%), reflétant notamment un gonflement du personnel non prévu au projet.

Le montant des créances douteuses a par contre été pour la même période inférieur de 5% aux prévisions. Néanmoins, le taux de provision a été légèrement supérieur aux prévisions (6,8% du portefeuille net contre 6,5% prévu), ce taux s'appliquant à un portefeuille largement inférieur aux prévisions (activité de prêt nettement en-deça des prévisions du projet). Il convient également de noter que les provisions pour créances douteuses ne sont que des estimatifs, la méthode de calcul appliquée par le BCA depuis 1981/82 pouvant se révéler soit plus conservatrice, soit plus libérale que celle utilisée lors de l'établissement des prévisions financières du projet.

En fin de compte, les pertes d'exploitation pour la période 1er février 1982 au 31 janvier 1983 ont été supérieures de près de 9% aux prévisions (soit \$.52.000), la totalité du dépassement étant imputable aux dépenses de fonctionnement.

Conclusion

On peut donc retenir de l'analyse des prévisions du projet les points saillants suivants :

- le BCA n'ayant reçu que 48% des injections de capital prévues, un retard de 10% à 20% peut être constaté tant sur le plan des actifs totaux que sur celui des fonds propres et du portefeuille de prêts.
- les revenus ont eu une évolution favorable, du fait d'un côté de l'augmentation des taux d'intérêt sur prêts, de l'autre de la perception des intérêts en anticipation depuis le 1er octobre 1982.
- les pertes d'exploitation sont néanmoins supérieures aux prévisions, dues au gonflement très important des dépenses de fonctionnement au niveau du Siège.

Jean-Jacques DESCHAMPS
Development Alternatives, Inc.

NOTES AFFERENTES AU TABLEAU

- 1) en supposant une croissance linéaire des divers postes au cours de l'année 1983;
- 2) après application d'un taux de provisions pour créances douteuses de 7,2% prévu au projet (pas de provisions constituées en 1981);
- 3) net de provisions pour créances douteuses;
- 4) les intérêts sur prêts échus ont été exclus des revenus pour la période 1er octobre 1982-31 janvier 1983, période pendant laquelle le BCA a perçu à la fois des intérêts sur les prêts échus et prêts octroyés (la comptabilisation de ces deux sources d'intérêt aurait faussé la comparaison avec les prévisions du projet, le paiement des intérêts en anticipation n'ayant pas été prévue au départ);
- 5) dotations gouvernementales exclues, bien qu'elles aient été comptabilisées comme revenu par le BCA;
- 6) ces autres revenus étant aléatoires, l'écart n'est pas significatif pour la gestion du BCA;
- 7) provisions applicables à l'année 1982 uniquement (des provisions n'ayant pas été constituées les années précédentes, les provisions créées en 1982 ont en fait été largement supérieures à ce montant);
- 8) étant donné que le BCA n'a pas comptabilisé de frais financiers sur dépôts, ceux-ci ont été estimés comme suit:

$$\text{frais financiers effectifs} = \text{frais financiers prévus} \times \frac{\text{dépôts effectifs}}{\text{dépôts prévus}}$$

- 9) calculé comme suit : $\text{taux de rotation effectif} = \frac{\text{Volume de prêt pendant l'année} \times 2}{\text{Portefeuille net début d'année} + \text{portefeuille net en fin d'année}}$

A N N E X E 1

RCA - COMPARAISON DES REALISATIONS AUX PREVISIONS

(EN DOLLARS)

	1981 (CALENDRAIRE)			1982 (CALENDRAIRE)			MI - PROJET (31-1-1983)		
	PREVU	EFFECTIF	ECART	PREVU	EFFECTIF	ECART	PREVU ⁽¹⁾	EFFECTIF	ECART
<u>STRUCTURE FINANCIERE</u>									
TOTAL ACTIFS	4.253.938	⁽²⁾ 4.256.063	0%	5.633.792	4.825.040	-14,4%	5.726.494	4.664.387	-18,5%
PORTFEUILLE DE PRETS (3)	2.930.941	3.216.483	+ 9,7%	4.048.841	3.922.432	- 3,1%	4.131.851	3.652.604	-11,6%
DEPOT DES CLIENTS	457.938	524.780	+14,6%	753.852	687.879	- 8,8%	790.260	699.364	-11,5%
FONDS PROPRES	3.796.000	⁽³⁾ 3.675.107	- 3,2%	4.879.940	4.030.474	-17,4%	4.936.234	3.854.909	-21,9%
<u>RENTABILITE</u>									
INTERETS SUR PRETS	143.998	179.894	+24,9%	244.292	275.204	+12,7%	250.458	⁽⁴⁾ 286.215	+14,3%
COMMISSIONS (FRAIS DE SERVICE)	36.810	34.623	- 5,9%	119.879	57.921	-51,7%	129.100	59.667	-53,8%
AUTRE	3.863	⁽⁵⁾ 26.499	(6)	6.144	⁽⁵⁾ 49.643	(6)	6.432	52.088	(6)
TOTAL REVENUS	184.671	241.016	+30,5%	370.315	382.768	+ 3,4%	385.990	397.970	+ 3,1%
DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	546.112	666.290	+22,0%	702.996	795.478	+13,2%	714.441	793.560	+11,1%
CREANCES DOUTEUSES	209.997	⁽²⁾ 249.555	+18,8%	261.742	⁽⁷⁾ 247.287	- 5,5%	261.742	247.287	- 5,5%
FRAIS FINANCIERS	3.379	⁽⁸⁾ 3.872	+14,6%	5.499	⁽⁸⁾ 5.018	- 8,8%	5.805	⁽⁸⁾ 5.137	-11,5%
PERTES NETTES	(574.817)	(678.701)	(+18,1%)	(599.922)	(665.015)	(+10,9%)	(595.998)	(648.014)	(+ 8,7%)
<u>ACTIVITE DE PRET</u>	3.397.000	1.716.124	-49,5%	5.095.000	3.010.607	-40,9%	5.240.000	3.005.016	-42,7%
<u>AUTRES INDICES</u>									
TAUX D'INTERET (PRETS)	9%	9%	-	10%	12%	+ 2%	10%	12%	+ 2%
COMMISSION D'ENGAGEMENT	1,5%	2%	+ 0,5%	3%	2%	- 1%	3%	2%	- 1%
TAUX D'IFRECOUVRABLES	7,2%	N/D	-	6,5%	6,8%	+ 0,3%	6,4%	6,8%	+ 0,4%
TAUX DE ROTATION	0.90	N/D	-	1,06	⁽⁹⁾ 0,84	- 0,22	1,08	⁽⁹⁾ 0,79	- 0,29

76

ANNEXE C

*EVALUATION DU RENFORCEMENT DES SERVICES
DE CREDIT RURAL*

EVALUATION DU PROJET DE RENFORCEMENT DES SERVICES DE CREDIT RURAL

Par

Jeff Dorsey et William F. Fox

E. Mobilisation de l'Épargne

La campagne de mobilisation de l'épargne a été entreprise sous la présomption qu'elle générerait des fonds de prêt sans aucun coût pour le BCA. Cela semble peu probable car la préparation des documents, l'informatisation des données et la fourniture des relevés de comptes coûtent beaucoup, même si les agents locaux ont du temps disponible. A mesure que les programmes de prêt et d'épargne du BCA se développeront au cours des prochaines années, les agents auront d'autres tâches à accomplir. Bernard Fatton a dit à l'équipe d'évaluation que l'IDAI n'est pas intéressé à manier les petits comptes à cause du coût élevé des fonds obtenus de cette manière.

Le BCA perdra de l'argent sur les fonds épargnés. Si le montant de l'épargne est immédiatement prêté, les charges réelles rapporteront un intérêt de remboursement de 18.6%. Les intérêts payés sur l'épargne (6.0%) et les prêts irrecouvrables (8.3%) coûteront probablement environ 14.3%, laissant seulement une marge de 4.3% pour couvrir les coûts de recouvrement de l'épargne et accorder les prêts. De plus, on ne peut pas prêter le montant intégral de l'épargne, car il faudra garder une balance dans les bureaux locaux et les fonds circuleront lentement vers les localités où ils peuvent être prêtés. Quatre vingt pour cent de l'épargne peut être prêté et cela réduira à 2.24% la marge, qui ne suffit déjà pas à couvrir les coûts opérationnels. Cela s'avère insuffisant pour faire face aux coûts marginaux de la collecte de

l'épargne et d'octroi de prêts. L'implantation du programme d'épargne résultera donc en une perte opérationnelle qui peut cependant être réduite ou éliminée par la diminution des coûts et des taux de prêts irrecouvrables ou l'augmentation des taux d'intérêt.

En résumé, la mobilisation de l'épargne perdra de l'argent et, par conséquent, doit être subventionnée par d'autres sources. La campagne est toujours souhaitable parce qu'elle permettra d'étendre la capacité de prêt du BCA et fournira des services aux habitants des régions rurales, particulièrement un endroit sûr pour garder leur argent et une possibilité d'obtenir des intérêts. Aussi, pour ce qui est du coût d'opportunité, la mobilisation de l'épargne peut être un mécanisme bon marché pour la génération de fonds de prêts.³ Mais une agence externe doit subventionner les coûts de la mobilisation de l'épargne, ou bien on peut augmenter le taux d'intérêt ou réduire les coûts. Autrement, le capital du BCA s'érodera et la sécurité de l'épargne se détériorera.

Nous croyons qu'il faut encourager la mobilisation de l'épargne même si des pertes opérationnelles en résultent. Une mesure nécessaire pour stimuler l'épargne est de convaincre les habitants des régions rurales que le BCA est sûr et qu'ils peuvent gagner de l'argent en épargnant. Le système de carte d'identité qui est réellement la seule motivation pour encourager l'épargne

3/ En théorie les ressources obtenues des agriculteurs qui auparavant les thésaurisaient ont les mêmes coûts économiques que celles obtenues par l'augmentation de la masse monétaire.

29

n'est pas suffisant et n'a certainement pas d'effet sur le comportement marginal. Il peut encourager un client à ouvrir un compte pas très important mais pas à déposer toutes ses ressources au BCA.

ANNEX D
MOBILISATION DE L'EPARGNE RURALE

2P-22 : 76

Port-au-Prince, le 25 février 1983

CIRCULAIRE

Aux : Directeurs régionaux et Sub-régionaux,
Comptables et Caissiers Régionaux,
Directeurs des opérations, Agences de Crédit.

Objet : Mobilisation de l'épargne rurale

En attendant la parution d'un manuel complet sur l'épargne rurale, nous vous informons des mesures suivantes relatives à la campagne actuelle de mobilisation de l'épargne :

1. Ouverture de compte

Le dépôt minimum initial pour ouvrir un compte d'épargne au BCA est fixé à 25 gourdes pour les comptes individuels et 175 gourdes pour les groupements (sociétés, coopératives etc), ceci à partir du 1er juillet 1983.

2. Dépôts et retraits

Le versement minimum à faire sur un compte d'épargne existant est dorénavant fixé à 5 gourdes.

Il n'y a pas de montant minimum relatif aux retraits; par contre, un solde minimum de 10 gourdes pour les individus et 70 gourdes pour les groupements devra être maintenu en compte, faute de quoi ce compte sera fermé.

3. Paiement d'intérêts

Tout compte d'épargne, pour être producteur d'intérêts, doit avoir un solde minimum de 100 gourdes pour les individus et de 100 gourdes pour les groupements.

4. Calcul des intérêts

Toute épargne détenue du BCA par un individu ou un groupement qu'il s'agisse de parts sociales, d'épargne collective ou d'épargne volontaire, générera des intérêts à partir du 1er octobre 1981. Le taux d'intérêt qui sera appliqué est le suivant :

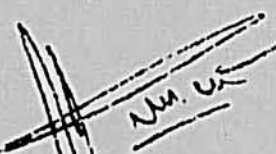
- 31 du 1er octobre 1981 à 30 septembre 1982


- 61 à partir du 1er octobre 1982

5. Périodicité du calcul d'intérêts

Les intérêts seront calculés pour chaque compte à la fin de chaque trimestre (31 mars, 30 juin, 30 septembre et 31 décembre) et seront passés au crédit du compte à la fin de chaque semestre.

Il demeure entendu que le calcul et la capitalisation de ces intérêts seront réalisés par le système informatique.


 Wilfrid Pierre-Louis
 Directeur du BCI


 René Lévesque
 Chef du Service Financier

LL/yc

NOTES AFFERENTES AUX CALCULS DES INTERETS SUR EPARGNES

1o Le calcul des intérêts sur épargnes se fait selon la formule :

$$I = \frac{C \times T \times N}{100 \times 360} \quad \text{où}$$

C représente le solde à partir duquel les intérêts doivent être calculés

T représente le taux appliqué par le BCA

N représente le nombre de jours (cette variable est égale à 90 dans la structure actuelle du BCA où les calculs se font pour 5 mois à raison de 30 jours par mois).

2o Les intérêts calculés à la fin de chaque trimestre pour un compte donné sont inscrits sur un formulaire "RELEVÉ SEMESTRIEL DES INTERETS SUR EPARGNES" (Voir specimen annexé) et le total des intérêts semestriels est passé au compte du client le 31 mars (1er semestre de l'exercice), le 30 septembre (2e semestre de l'exercice).

- Ce relevé qui sera produit régulièrement par le système informatique pourra être contrôlé ou vérifié par l'employé concerné (Bureau régional, Bureau sous régional, District de Crédit, Agence locale), selon les mêmes méthodes de calcul spécifiées dans cette note.

- L'employé ayant fait ce contrôle pour chaque compte vise le relevé dans la colonne "Visa employé" et indique toutes observations utiles sous la rubrique préposée à cette fin.

3o L'intérêt est calculé sur la plus petite balance trouvée pour le trimestre considéré

Pour illustration, considérons la situation d'un client individuel dont le compte se présente comme suit :

Date	Depôts	Retraits	Solde
5-1-82	6.100,00		6.100,00
6-2-82	150,55		250,55
1-3-82		175,00	75,55 *
28-4-82	400,00		475,55
4-5-82		50,00	425,55 "
2-7-82	60,00		485,55 *
10-8-82	70,00		555,55
3-9-82	40,00		595,55
12-9-82		30,00	565,55
30-9-82	Inc. 6,83		572,38

EXPLICATIONS

- a) En passant en revue les comptes des clients au 31 mars 1982, on remarque bien que le solde accusé par celui-ci est de 6.75,55. En conséquence, ce solde ne produit pas d'intérêts car le solde minimum producteur d'intérêts est de 100 gourdes pour les clients individuels.
- b) Au 30 juin 1982, l'examen du compte montre que la plus petite balance trouvée pour ce trimestre (Avril - Mai - Juin) est 425,55 gourdes.

- Puisque le calcul est fait pour 3 mois, le nombre de jours est égal à :

$$3 \times 30 = 90$$

- le taux est 3% (jusqu'au 30 septembre 1982)

Le Montant des Intérêts est donné par la formule :

$$I = \frac{C \times T \times N}{360 \times 100} = \frac{425,55 \times 3 \times 90}{360 \times 100} = 3,19$$

Ce montant paraîtra sur le relevé du 2^e semestre de l'exercice sous la rubrique "1^{er} trimestre".

- c) Au 30 septembre 1982, la plus petite balance du trimestre (Juillet - Août - Septembre) est 4.495,55.

L'intérêt est donné par la formule :

$$I = \frac{4.495,55 \times 3 \times 90}{360 \times 100} = 3,64$$

Ce montant (3,64) paraîtra aussi sur le relevé du 2^e semestre mais sous la rubrique "2^e trimestre" et le total : 6,83 paraîtra sous la rubrique "Total Int. Semestre".

235

BR / BSR / DIST. / AL /

Nom de la Comptable	NOM DU CLIENT	TYPE CLIENT	NO COMPTB	1er TRIMESTRE		2ème TRIMESTRE		TOTAL INT. SEMESTRE	VISA EMPLOYE	OBSERVATIONS
				PROD. INT.	INT.	SOLDE MONTANT	PROD. INT.			

ANNEX E

OUVERTURE DE COMPTES D'EPARGNE
AU BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

DU NOUVEAU!

DU NOUVEAU!

DU NOUVEAU!

**OUVERTURE DE COMPTES D'ÉPARGNE
AU
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE
(B. C. A.)**

- Clients ou non-clients, sociétés, conseils, groupements, coopératives ou individus, le B.C.A. vous invite à ouvrir votre compte d'épargne.
Dépôt initial : gdes. 25.00 seulement.
- Procédure rapide, simple, facile et moderne.
 - . Dès votre arrivée, une firme spécialisée vous prépare une carte d'identification sous plastic (type licence) portant votre photo en couleur, vos nom, adresse et numéro.
- . Cette carte vous permettra de vous identifier partout ailleurs (notaire, police, arpenteur, banques, etc...) et ne coûte que gdes. 10.
- . Pour les sociétés dont tous les membres auront ouvert chacun un compte d'épargne, cette carte d'identification ne coûtera que gdes. 5.
- . En moins de trente (30) minutes, vous partez avec votre livret d'épargne et votre carte d'identification.

«PETIT A PETIT, L'OISEAU FAIT SON NID»

FAITES LE PREMIER PAS, SOYEZ AU BUREAU B.C.A.

..... Le.....

25

GRO NOUVEL!

GRO ZIN!

GRO NOUVEL!

**BIRO CREDI AGRICOL
(B. C. A.)**

**APE LOUVRI CONTE DEPAGNE
POU FACILITE NOU FAI L'ECONOMI.**

- B.C.A. invité nou toute, qué nou cé client déjà, qué nou poco client, individi, société, conseil communotè, groupement, coopérative pou nou vin' louvri conte dépagne nou, pou nou fè léconomi. Ak 25 goude sèlement !
- Pa gin pèdi tan. B.C.A. fè bagay-la simp, facil, trap-dé :
 - . Rivé nou rivé nan B.C.A., yo fè you cate identification pou nou qui couvri ak plastik, pou sué ou bien la pli pa mouyé li.
 - . Cate identification ça ap gin foto nou en coulè, nom nou, adresse bitation nou avec niméro pa nou.
- Cate identification ça apé identifié nou nimpote qui coté, caille notè, apentè, la police, la bank, tou patou, épi li bon maché : selman 10 goude.
 - . Yay-la, cé si chak memb nan youn société louvri you conte dépagne minm' jou-a. Lè ça, B.C.A. apé rédui pri cate-la : 5 goude selman.
- . Nan you demiè, nou déjà sou route la cay nou avec canè bank nou ak cate identification.

«PITI PITL, ZOIZO BATI NICHE LI».


— FAM' KOU GAÇON, EN AVAN. VINI NAN BIRO B.C.A.

..... Le pou louvri conte dépagne nou.

ANNEXE F

CARTE D'IDENTITE

	REPUBLIQUE D'HAITI D. A. R. N. D. R. B. C. A.
	NOM.....
	PRENOM.....
	No.....
Sig. du Bénéficiaire	Directeur

	REPUBLIQUE D'HAITI D. A. R. N. D. R. B. C. A.
	NOM. <u>FRANCOIS</u>
	PRENOM. <u>KELEL</u>
	No. <u>SS1301010123002EE</u>
<i>Kerel Francois</i> Sig. du Bénéficiaire	<i>[Signature]</i> Directeur

G-1

ANNEXE G

CALENDRIER DE LA CAMPAGNE POUR L'EPARGNE ET
LIVRAISON DE CARTES D'IDENTITE

44

CALENDRIER DE LA CAMPAGNE POUR L'EPARGNE ET LIVRAISON DES CARTES D'IDENTITE

<u>REGION</u>	<u>AGENCE LOCALE</u>	<u>AOUT</u>	<u>SEPTEMBRE</u>
HINCHE	Hinche		3
	Mirebalais	31	
	Thomassique		2
	Belladère	30	
	Baptiste	29	
	Maissade		1
GONAIVES	Gonaives	28	
	St Michel de l Attalaye	18	
	Ennery		
	Marmelade	17	
	SE Marc	29	
	Verrettes	30	
	Petite Rivière de l'Artibonite	31	
	Port de Paix	24	
	Jean Rabel	25	
	La Coma	26	
	St Louis du Nord	22	
L'Estère	119		
OUEST	Port-au-Prince	30	
	Kenscoff	29	
	Leogâne		
	Croix des Bouquets	31	

	ARACHAIE		1
	PETIT GOAVE		
	THIOTTE		2
	MAPOU		
	JACMEL	20	
	LA VALLEE DE JACMEL	25	
	MARIGOT	23	
	MONTAGNE LA VOUTE	24	
	MARBIAL	19	
	CAYES-JACMEL	22	
CAP-HAITIEN	CAP-HAITIEN	24	
	PLAISANCE	26	
	PILATE	27	
	BORGNE	25	
	PLAIN DU NORD	22	
	QUARTIER MORIN	23	
	PIGNON	19	
	DONDON	16	
	BAHON	17	
	ST RAPHAEL	18	
	OUANAMENTHE	20	
LES CAYES	LES CAYES	29	
	COTEAU/PORT-A- PIMENT	30	
	MIRAGOANE		1
	O'HOUC		

FONDS DE NEGRE	31
CHANGEAU	30
JEREMIE	23
L'ANSE D'HAINAULT	25
BEAUMONT	26
LEON	24

H-1

. ANNEXE H

CARTE D'IDENTITE EMISES PAR REGION
ET PAR LOCALITE

PORT-AU-PRINCE, LE 6 SEPTEMBRE 1983

BILAN DES TRAVAUX EXECUTES AUX DIFFERENCES DEPARTEMENTS SUIVANTS:

DATE	DEPARTEMENT	TECHNICIENS	REALISEES
16 AOUT AU 27 AOUT 83	NORD	LIONEL DENIS	3296 B.C.A
19 AOUT AU 2 SEPT 83	QUEST	CLAUDY POLYNICE	1017 B.C.A
17 AOUT AU 31 AOUT 83	ARTIBONITE	JN MARIE MERVILLE	1600 B.C.A
23 AOUT AU 1 SEPT 83	SUD	WALTER NORZEUS	1322 B.C.A
29 AOUT AU 3 SEPT 83	PLATEAU CENTRAL	LIONEL DENIS	1734 B.C.A

TOTAL ~~SEIZ~~

8769

9. 100 graphes à \$60¢ = F60⁰⁰SERGE ADAM

F.D.G. DE LA I.D.SYSTEM

PORT-AU-PRINCE, LE 6 SEPTEMBRE 1983

CARTE D'IDENTITES E.C.A

STOCK SORTANT 19 AOUT AU 2 SEPTEMBRE 1983 13 BOITES 24 POSES - APPAREIL 6 1271 pos

DATE	LOCALITE	REALISEES	GATEES	EXECUTES
19 AOUT 83	MARIXAL	14	10	24
20 AOUT 83	JACMEL	22	8	30
22 AOUT 83	GAYES JACMEL	200	10	210
23 AOUT 83	MARIGOT	11	3m	14
24 AOUT 83	MONTAGNE LA VOUE	114	10	124
25 AOUT 83	la valle jacmel	215	3	218
29 AOUT 83	KENSCOFF	190	2	192
30 AOUT 83	PORT-AU-PRINCE	35	3	38
31 AOUT 83	CRX DES BOUQUETS	6	6	12
31 AOUT 83	ARCAHAIE	15	4	19
1 SEPT 83	LA VALLE LE JACMEL	170	20	190
2 SEPT 83	THLOTTES	12	5	17
TOTAL		1017	87	1104

BALANCES 1 BOITE 1/2 + 24 POSES 04 = 167 POSES 04

TECHNICIENS

CLAUDE POLYANNE

Ju Marie

PORT-AU-PRINCE, LE 2-9-83

NOMBRES DE PHOTOS REALISEES
DANS LES VILLES DE PROVINCES SUIVANTES

I MARMELADE	48
2 ST.MICHEL DE L'ATTALAYE.....	96
3 L'ESTERE	54
4 ST.LOUIS DU NORD	127
5 ANSE A FOLEUR	174
6 PORT DE PAIX	467
7 JEAN RABEL	35
8 LA COLEA	330
9 GONAIVES	9
10 ST.MARC	195
11 VERRUTES	10
12 PETITE RIVIERE DE L'ART.	54

EN TOTAL
1600

TECHNICIENS

JEAN MARIE MIRVILLE

MAX MILLEN

[Handwritten signature of Jean Marie Mirville]

VM
[Handwritten signature]

Jouis

PORT-AU-PRINCE, LE 6 SEPTEMBRE 1983.....

DEPARTEMENT DU NORD

DONDON	16-8-83	272
BARON	17-8-83	107
ST RAPHAEL	18-8-83	353
PIGNON	19-8-83	439
OJANAMENTHE	20-8-83	66
PLAINE DU NORD	21-8-83	465
QUARTIER MORIN	23-8-83	521
CAP HAITIEN	24-8-83	21
BOGNE	25-8-83	348
FLAZEANCE	26-8-83	481
PILATE	27-8-83	224

TOTAL 3296

DEPARTEMENT DU CENTRE

BAPTISTE	29-8-83	60
BELLAIRE	30-8-83	285
MIRREBALAIS	31-8-83	239
MAISSALE	1-9-83	290
CERCA LASOURCE	2-9-83	148
THOMASSIQUE	2-9-83	212
HINCHE	3-9-83	504

TOTAL 1734

GRAND TOTAL 5030

Alphonse Labonier agr.
Cap. et Hinc. Dir.

LICHEL FERIER

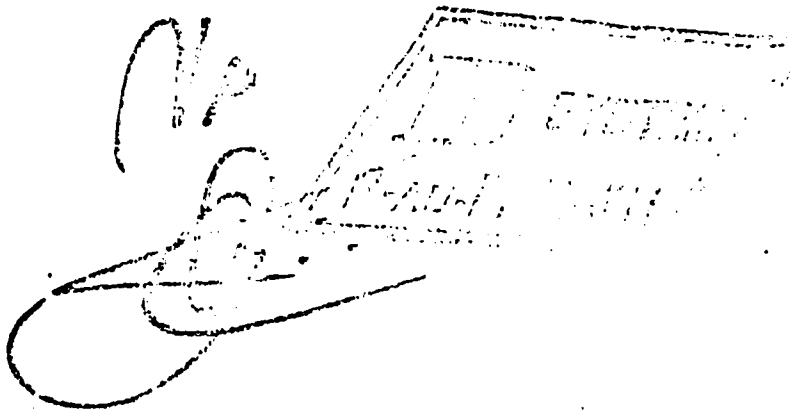
WALTER

PORT-AU-PRINCE, LE 7. SEPTEMBRE 1983

DEPARTEMENT DU SUD.

LOCALITE	DATE	EMECUTEE	GATEEE
JEREMIE	23-8-83	175	
LEON	24-8-83	64	
ANSE D'AIMAULT	25-8-83	60	
BEAUMONT	26-8-83	93	
PORT-A-PIMENT	30-8-83	73	
CHANGIEUX	31-8-83	100	

TOTAL 565



TECHNICIEN

WALTER NCRZEUS.

I-1

ANNEXE I

REFLEXIONS CONCERNANT LA CAMPAGNE POUR L'EPARGNE

52

6 Août 1983

A: TOM

DE: KEN

OBJET: Observations/Reflexions concernant la campagne de l'épargne

En parlant avec les gens et en observant le personnel du BCA, particulièrement Willy Saintil, au cours de la semaine écoulée, certaines idées me sont venues à l'esprit qui pourraient aider lors de la très prochaine campagne de mobilisation de l'épargne et que j'aimerais partager avec vous. Je crois que, avec votre voyage à Jacmel et mon séjour d'une semaine au Cap-Haitien et à Jacmel, nous pouvons l'un et l'autre jouer un rôle très positif dans l'éclaircissement et la stimulation des efforts actuellement en train.

Il me semble que ce qui avait été présenté à Kaliko concernant le programme et la politique de l'épargne devrait être bien examiné au niveau régional avec tous les agents locaux, particulièrement les points suivants: les taux d'intérêt et comment ils seront calculés (capitalisés), ce qui arrivera aux épargnes actuelles des SAC ou des particuliers, les niveaux d'épargne requis pour qu'un intérêt soit payé.

La différence entre un compte de groupe (SAC) et un compte individuel devrait être très claire. Les membres du SAC de Kenscoff ont exprimé un réel intérêt à avoir des comptes séparés entièrement privés.

J'ai demandé à Willy pourquoi il n'avait pris aucune affiche pour les mettre dans le marché ou dans d'autres points clés; il m'a répondu qu'il avait oublié et qu'il y remédierait la semaine d'après. Il semble que personne au niveau régional ne lui avait donné d'affiches, ni fait un effort pour les distribuer aussi largement que possible. On devrait s'assurer que chaque directeur régional fait tout ce qui est possible pour distribuer ces affiches aux agents locaux bien avant la date fixée et que ceux-ci les distribuent à leur tour.

Des discussions à Kaliko, il a été décidé que tous ceux qui ont un compte au BCA doivent avoir la carte d'identité du Bureau de Crédit Agricole. Je présume que cela comprend les membres des SAC qui ont reçu des prêts et/ou y maintiennent des comptes. Si c'est une politique du BCA (et je pense qu'elle est bonne), à quel moment tous ceux qui y ont actuellement un compte devraient ils avoir une carte?

L'escompte sur la carte d'identité est-elle offerte seulement aux SAC où 100% de ses membres se présentent, ou est-elle limitée seulement aux SAC qui ont actuellement un compte d'épargne? Un épargnant particulier qui a plus de \$100 peut-il obtenir l'escompte?

La question n'a pas été soulevée à Kenscoff, mais elle le sera probablement, concernant la date à partir de laquelle les gens auront accès à leur épargne. Vu que les agents locaux ne peuvent pas transporter de l'argent pour les retraits, devrions-nous laisser chaque région trouver sa/ses réponse(s) à cette importante question? Personnellement, j'aimerais que le problème soit laissé carrément

à la région et que le bureau central du BCA soit tenu à l'écart de la décision.

Il faudrait souligner que le BCA entre dans un domaine nouveau en ce qui concerne les relations avec les clients dans la conversion de tous les comptes d'épargne en épargne volontaire. Cela signifie que le BCA ne peut utiliser aucun compte d'épargne d'une manière arbitraire pour rembourser des prêts particuliers ou de groupe.

Le fait qu'avec l'ordinateur chaque client recevra régulièrement un relevé comprenant toutes les transactions et les informations courantes devrait réellement être souligné par les agents locaux. Quand cela deviendra une réalité, la confiance des clients en leurs agents locaux devrait augmenter.

ANNEX J
QUESTIONNAIRE POUR LES AGENTS DE BCA
CONCERNANT LA CAMPAGNE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE

**QUESTIONNAIRE POUR LES AGENTS DE BCA
CONCERNANT LA CAMPAGNE DE MOBILISATION DE L'EPARGNE**

NOM: _____

AGENCE LOCALE: _____

JOUR DE MARCHE:

 Jour principal: _____

 Jour secondaire: _____

MOIS DE RECOLTES: _____

 a. Recolte: _____ Mois: _____

 b. Recolte: _____ Mois: _____

 c. Recolte: _____ Mois: _____

LES MOIS LES PLUS FAVORABLE POUR LE REMBOURSEMENT DES PRETS:

_____, _____, _____.

LES MOIS LES PLUS FAVORABLE POUR LE DEPOT D'EPARGNE:

_____, _____, _____.

LES MOIS LES PLUS FAVORABLE POUR LES OCTROIS DES PRETS: __

_____, _____, _____.

L'ELECTRICITE EST-ELLE DISPONIBLE DANS VOTRE LOCALITE?

Oui _____, Non _____.

AVEZ-VOUS UN DELCO DISPONIBLE DANS VOTRE LOCALITE? _

Oui _____, Non _____.

AVEZ-VOUS UN COFFRE-FORT DISPONIBLE DANS VOTRE AGENCE? _

Oui _____, Non _____.

EST-CE QU'IL Y A UNE STATION EMETTRICE QUE LES CLIENTS DE VOTRE LOCALITE ECOUTENT?

Oui _____, Non _____.

EST-CE QUE CETTE STATION A EMPLOYE LES CASSETTES FOURNIES PAR LE BCA POUR LA CAMPAGNE D'EPARGNE? SI NON, POURQUOI PAS?

Oui _____, Non _____.

FAITES LES COMMENTAIRES SUR LA CAMPAGNE D'EPARGNE DANS VOTRE LOCALITE:

- a. Nombre de cartes d'identification accordees: _____
- b. Nombre de nouveaux comptes d'epargne ouverts: _____
- c. Volume en valeur de ces epargnes: _____
- d. Nombre de non-clients qui ont recu une carte d'identification: _____

S'IL Y A UNE AUTRE CAMPAGNE D'EPARGNE QUELLES SUGGESTIONS AVEZ-VOUS POUR SON BON DEROULEMENT. (SOYEZ PRECIS ET DONNEZ LES RAISONS JUSTIFIANT VOS SUGGESTIONS):

K-1

ANNEXE K

*BUREAUX LOCAUX DU BCA CONSTRUITS DANS LE CADRE
DE PROJET SERVICES DE CREDIT RURAL*

BUREAUX LOCAUX DU BCA CONSTRUITS DANS LE CADRE
DU PROJET SERVICES DE CREDIT RURAL

Phase I

(Terminés vers la fin de 1983)

1. Bahon
2. Plaisance du Nord
3. Marbial
4. La Vallée de Jacmel
5. Maissade
6. Thomassique
7. Paillant
8. Plaisance du Sud

Phase II

(Terminés vers septembre 1984)

1. St Michel de l'Attalaye
2. Marmelade
3. Verrettes
4. Petite Rivière de l'Artibonite
5. Beaumont
6. Anse d'Hainault
7. La Coma
8. Anse à Foleur
9. L' Estere

ANNEX L

SEMINARE SUR MOBILISATION D'EPARGNE
RECUPERATION DES PRETS, ORGANISATION DES SOCIETES

JOURNAL DE LA BANQUE MONDIALE

SEMINAIRE SUR MOBILISATION D'EPARGNE
 REGENERATION DES VILLAGES, ORGANISATION DES SOCIETES

LIEU : KALIKO BEACH HOTEL
 DATE : DU 26 AU 29 JUILLET 1983

GROUPE A : SIEGE CENTRAL, NORD-NORD-EST, OUEST-SUD-EST
 GROUPE B : SIEGE CENTRAL, SUD-SUD-OUEST, GENÈRE, ARTIBONITE-NORD-OUEST.

PROGRAMME

Mardi 26 Juillet

Les 2 Groupes

20 hres - 12 h 00	Ouverture	W. Pierre-Louis
14 hres - 16 h 30	Implantation du Programme de Mobilisation de l'Epargne Rurale	W. Pierre-Louis & L. Lubin

Mercredi 27 Juillet

8 hres - 10 h 00	<u>Groupe A</u>	
	Discussion de la nouvelle politique de Mobilisation d'Epargne	W. Pierre-Louis & S. Louis
	<u>Groupe B</u>	
	Résultat du dépouillement des enquêtes sur Imprimés.	H. Foucault
	Recherche sur le Taux de Remboursement	
	Taux de remboursement & Qualité du portefeuille	J. J. Deschamps
	Campagne de récupération des prêts consentis	S. Louis

10 h 30 - 12 h 30

Groupe A

Disposition organisationnelle sur le terrain pour l'Epargne des aliénés

W. Pierre-Louis
&
J. C. Dalcé

Groupe B

Préparation du Budget -
Plan de Trésorerie

I. Labin &
J. J. Deschamps

Schéma de Contrôle à tous
les niveaux du BCA

J. Lefort

14 h 30 - 16 h 30

Les 2 groupes

Organisation des sociétés
Organisation Union société.
Organisation de Coops.

S. F. Daduille
S. Louis

Jeudi 23 Juillet

8 h 00 - 10 h 00

Groupe A

Résultat du dépouillement
des enquêtes aux Imayés
Recherche sur taux de
remboursement

H. Foucault

Taux de remboursement et
qualité du portefeuille
Campagne de récupération
des prêts consentis

J. J. Deschamps
S. Louis

Groupe B

Discussion de la nouvelle
Politique de Mobilisation
d'Epargne

W. Pierre-Louis
S. Louis

10 h 30 - 11 h 30

Groupe B

Disposition organisationnelle sur le terrain pour l'Épargne des clients

W. Pierre-Louis
J. C. Dalcé

Groupe A

Préparation du Budget -
Plan de trésorerie
Schéma de contrôle à tous les niveaux du BCA

L. Imhin
J. J. Deschamps
J. Lefort

11 h 30 - 12 h 30

Les 2 Groupes

Autosuffisance du BCA
Fermeture

W. Pierre-Louis

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE

SEMINAIRE SUR LE MOBILISATION DE L'EPARGNE, ETUDE DE FAISABILITE,
CODIFICATION, ET GESTION FINANCIERE

DU 6 AU 8 SEPTEMBRE 1984

A KALIKO BEACH HOTEL

MODERATEUR: JEAN-CLAUDE DALCE

MARDI,
6 SEPT

10:00 AM OUVERTURE

WILNER PIERRE-LOUIS

PRESENTATION

MINISTERE DE L'AGR-
CULTURE, DES RESSO-
URCES NATURELLES ET
DU DEVELOPPEMENT
RURAL

MOBILISATION DE L'EPARGNE

IMPLANTATION DU PROGRAMME LIONEL LUBIN ET
DE MOBLISATION DE KEN KOEHN
L'EPARGNE RURALE

3:00 PM EPARGNE (SUITE)

LUBIN/KOEHN

8:00 PM RAPPORT DE STAGE SUR LA
GESTION DU PERSONNEL --
UNIVERSITY OF CONNECTICUT

CLAUDETTE FRANCOIS

MERCREDI, MANUEL D'ANALYSES POUR LES PRETS DU B.C.A.
7 SEPT

8:00 AM INTRODUCTION

WILNER PIERRE-LOUIS

LE MARCHE ET L'ENTREPRISE FRESNEL GERMAIN

- o ETUDE DU MARCHE
- o DIMENSION DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT AU
MARCHE ET FORCES DE LOCALISATION DE
L'ENTREPRISE

9:00 AM BUDGET PREVISIONNEL

FRANCKEL CADET

- o CALCUL DES INVESTISSEMENTS DU PROJET
(INVESTISSEMENTS ET TYPE DE FINANCEMENT)
- o CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT ET TYPE DE
CREDIT.

- o COUTS FIXES, COUTS VARIABLES, COUTS UNITAIRES, EQUATION DE COUT ET RECETTE -- REPRESENTATION GRAPHIQUE DU COUT.
- o SEUIL DE RENTABILITE DE L'ENTREPRISE. ANALYSE DES SEUILS DE RENTABILITE COMMEN MOYEN DE DETERMINER LA DIMENSION A DONNER A L'ENTREPRISE.

11:30 AM CAPACITE D'ENDETTEMENT ET DE REMBOURSEMENT DE L'ENTREPRISE JEAN-JACQUES DESCHAMPS

12:00 AM PREREQUIS POUR L'OCTROI DU PRET SATURNIN LOUIS

3:00 PM EXEMPLES DE BUDGETS-TYPES

o BUDGET D'ENTREPRISES PAYSANNES

II- 8 - RIZ IRRIGUE JEAN DESINOR
 II-12 - POIS INCONNUS/
 HARICOTS FRED JOSEPH
 II-14 - ARACHIDES WILLY SAINTIL
 II-28 - BANANE/PLANTAIN MARC DIEUDONNE
 II-30 - CANNE A SUCRE JOSEPH ST FLEUR

o PETITES ET MOYELNNES ENTREPRISES GERES INDIVIDUELLEMENT

III-18 - PECHE RELIUS JOLIBOIS
 III-67 - PRODUCTION DE SIROP DE CANNE A SUCRE JEAN-PIERRE ROGER
 III-73 - PRODUCTION DE CLAIRIN JEAN ISAAC MAGLOIRE
 III-90 - PRODUCTION DE FILETS DE PECHE MONFORT THELUSMA

o BUDGETS D'ENTREPRISES GERES PAR DES GROUPES

IV-12 - CAFE: TRAITMENT, ENTREPOTAGE ET COMMERCILISATION ILMOMBIEN AVRIL
 IV-50 - APICULTURE ET TRAITEMENT: ENTRE-POSAGE ET COMMERCILISATION DU MIEL ALPHONSE LABISSIERE
 IV-65 - GABIONS: FABRICATION ET COMMERCIALISATION CAJUSTE ULRICK

CONCLUSION

WILNER PIERRE-LOUIS

8:00 PM RAPPORT DE STAGE AU SEM- JOSEPH ST. FLEUR
INAIRE FRANCOPHONE EN
MANAGEMENT DU DEVELOPPE-
MENT -- UNIVERSITY OF
PITTSBURG

JEUDI,
8 SEPT

8:00 AM INFORMATIQUE

KARL HONORE ET
DUMAROU TIEMTORE

- o PRESENTATION DE FICHE DE SAISIE DE PRETS --
NOUVELLE STRUCTURE
- o PRESENTATION DE FICHES DE REMBOURSEMENT ET
EPARGNE
- o TABLES: SECTIONS RURALES

12:30 PM GESTION FINANCIERE

- o BAREME DE GESTION BUDGETAIRE LIONEL LUBIN,
DES SERVICES INFORMATIQUE KARL HONORE,
DUMAROU TIEMTORE,
ET JEAN-JACQUES
DESCHAMPS
- o SUIVI DE ACTIONS ENTREPRISES LIONEL LUBIN ET
POUR LA PREPARATION DU JEAN-JACQUES
BUDGET DESCHAMPS

1:30 PM FERMETURE

WILNER PIERRE-LOUIS

ANNEX M
MANUAL DE GESTION DU PROGRAMME D'EPARGNE

MANUEL DE GESTION DU PROGRAMME D'EPARGNE

Préface

Ce manuel de gestion d'épargne est un document interne du Bureau de Credit Agricole. Il sert comme une référence pour le personnel du BCA et concerne tout aspect d'épargne au sein du BCA. Lisez-le bien pour que vous compreniez le role de l'épargne dans les activités de BCA et les procédures à suivre dans votre travail quotidien.

PROGRAMME DE MOBILISATION DE L'EPARGNE RURALE**ANTECEDENTS & OBJECTIFS**

Traditionnellement le Bureau de Credit Agricole recevait trois types d'épargne: "Les Parts Sociales", représentées par une retenue de 5% sur le montant des prêts accordés aux sociétés agricoles de Credit et aux coopératives, "L'Epargne Collective", constituée par des profits réalisés par une société après le remboursement au sein de cette société, des sous-prêts reçus par les membres individuellement, "L'Epargne Volontaire", constituée par le montant de tous les dépôts faits au BCA en dehors des opérations de Credit.

Le diagnostic de cette structure de l'épargne a relevé un taux d'augmentation assez timide des épargnes collectées par le BCA et la gestion d'une clientèle formée presque exclusivement d'entités (individus et groupements) déjà engagées dans les activités de credit de l'institution. En meme temps, les objectifs de viabilité ou d'autosuffiance que le BCA s'est maintenant assignés exige l'identification et la mobilisation des fonds internes nouveaux qui, par une vitesse de rotation accélérée, pourraient servir la cause de la gestion du Credit et générer des excédents suffisants susceptibles de couvrir les frais de fonctionnement du BCA. Dans cette perspective, puisque le volet **EPARGNE** a été designé comme moyen stratégique pour atteindre cet objectif, il est donc urgent que le BCA mette en place de nouvelles modalités liées a l'épargne rurale. Ce manuel repond à cet impératif.

AVANTAGES DE L'EPARGNE

Pour le Client:

- * N'importe quelle somme épargné reste en sécurité total.
- * Un taux d'intérêt de 6% est accordé à n'importe quel compte avec un solde d'au moins G100.
- * Les dépôts et retraits peuvent être effectués facilement à l'agence locale; ce qui n'exige pas un déplacement vers les villes.
- * Les détails d'un compte d'épargne restent confidentiel entre le client et le BCA.

Pour le BCA:

- * L'épargne volontaire représente la meilleure possibilité d'augmenter le portefeuille du BCA.
- * La possibilité d'épargner volontairement avec le BCA assiste le développement du BCA comme une **institution financière rurale** qui offre sa clientèle plusieurs services.

LA CLIENTELE

Le BCA peut recevoir les épargnes des sociétés agricoles de credit, des coopératives agricoles, des coopératives d'épargne et de credit ou caisses populaires, des individus qu'ils soient membres ou non d'un groupement organisé. Il demeure entendu que les groupements pre-cités, pour être recevables au BCA, doivent communiquer: (Ref. Art. 40.01 Manuel BCA)

- a. Une copie de leurs statuts et de leur acte constitutif.
- b. Un extrait du proces verbal des élections établissant la liste des membres du Conseil d'Administration certifié par un Agent qualifié du DARNDR ou un représentant de toute autre institution qualifiée.
- c. Le spécimen de signature des personnes autorisées à effectuer des retraits pour la société, la coopérative ou le groupement organisé.

TYPES D'EPARGNE

A partir du 1 juillet 1983 le BCA recoit et gère une seule catégorie d'épargne: **L'EPARGNE VOLONTAIRE.**

L'Epargne Volontaire est représentée par toute valeur déposée au BCA, en dehors des opérations de credit, par un groupement ou un individu. [Il faut noter que l'ancienne balance de l'épargne collective est virée à un compte dénommé "fonds de garantie" et l'ancienne balance des parts sociales ou de l'épargne garantie sert à amortir la dette des clients ayant un solde impayé au BCA. Dans le cas des clients en regle, cette balance (parts sociales et épargne garantie) est virée a l'épargne volontaire.]

OUVERTURE DE COMPTE

Identification du Client

A l'ouverture d'un compte d'épargne pour un client des information précises doivent être collectées à son sujet pour permettre son identification au cours des opérations ultérieures. Qu'il s'agisse d'un client individuel ou collectif la fiche d'interview (BCA-67) doit être remplie.

BCA-67

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE
FICHE D'INTERVIEW

COMPTE No.

Mr. }
Mme. } NOM PRENOM
Mlle. }

ADRESSE : Commune Section Rurale Habitation

STATUT MATRIMONIAL TEL

PROFESSION

No. D'IDENTIFICATION DU CLIENT

DATE D'OUVERTURE DU COMPTE

OBSERVATIONS:

.....
.....
.....

SIGNATURE DE L'EMPLOYE

Le formulaire "INFORMATION" (BCA-42) doit être aussi constitué parce qu'il présente les spécimens de signatures autorisées pour les retraits. Un spécimen de signature doit être exactement comme le client écrit son nom.

BCA-42

BCA-42			
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE ----- <u>INFORMATION</u> -----			
COMPTE No. _____			
NOM DU CLIENT: _____			
<u>SIGNATURES AUTORISEES:</u>			
<u>DATE</u>	<u>PRENOMS ET NOMS</u>	<u>SPECIMEN DE SIGNATURE</u> <u>OU EMPREINTE DIGITALE</u>	<u>NO. ID</u>
OBSERVATIONS:			

75

Il faut noter que les formularies "INFORMATION" sont classés par ordre numérique des numéros de compte et les "FICHE D'INTERVIEW" sont classés par ordre alphabétique des clients.

Dans le cas d'un client ne sachant lire ni écrire, l'empreinte digitale doit être apposée sur la fiche "INFORMATION". Dans tous les cas une carte d'identification officielle mise en usage par le BCA sera requise de tout individu traitant avec l'institution. Cette carte sur laquelle apparaît la photo de l'intéressé contient en outre un numéro d'identification. Outre le spécimen de signature la photo et le numéro de cette carte constituent les éléments principaux d'identification au BCA.

Depot Initial

Le dépôt minimum initial pour ouvrir un compte d'épargne au BCA est fixé à Vingt Cinq Gourdes (G 25.-) pour les comptes individuels et Cent Soixante Quinze Gourdes (G 175.-) pour les groupements (Sociétés, Coopératives, etc.).

OPERATIONS DE DEPOT

Le dépôt minimum à faire sur un compte d'épargne existant est dorénavant fixé à QUINZE Gourdes (G 15.-).

L'identification du client par sa signature ou ses références n'est pas obligatoire pour accepter un dépôt sur un compte d'épargne donné. En conséquence, un client peut, sans inconvénients, déléguer une tierce personne pour effectuer un dépôt sur son compte au BCA, à condition que cette personne soit munie du carnet de dépôt du titulaire du compte.

Le reçu BCA 11 reste le seul formulaire en vigueur pour la collecte des fonds destinés à l'épargne. La copie appropriée est remise au client, les autres exemplaires sont expédiés aux instances concernées (bureau sub-régional, district de crédit, bureau régional) une copie gardée comme souche dans le carnet.

Un dépôt reçu d'un client au cours des tournées d'un agent du BCA est passé immédiatement sur le carnet de dépôt détenu par le client et un reçu BCA-11 lui est délivré. La souche de ce reçu servira de base à cet agent du BCA pour la mise à jour de la carte de ce client gardée au siège du BCA dans la zone. Cette opération de mise à jour des cartes de client doit être réalisée sans délai au retour de l'agent à son siège de travail. En outre, le transport des cartes de client en dehors du bureau devrait être toujours évité compte tenu des conséquences graves liées à la perte ou l'endommagement éventuel de ces documents.

BUREAU DE CREDIT AGRICOLE
R E C U

No. 30333

....., le 19

Reçu de M Dossier No.

Description du versement :

1 Remboursement sur prêt

No. du Bon	Type	Principal	Intérêts	Espèces \$.....
.....	\$.....	\$.....	Chèque
.....	No.
.....	No.
.....	Banque :
Sous-Totaux \$.		\$.	+	\$.
			-	

- 2.- Parts sociales..... \$.....
- 3.- Epargne Volontaire No. du compte.....
- 4.- Epargne Collective No. du compte.....
- 5.- Droit de Constitution de dossier.....
- 6.- Autres (à spécifier).....
-
-
-

Grand Total \$.

GRAND TOTAL EN lettres Gdes. :

Balance sur ce prêt \$.
 Balance sur ce bon \$.
 Contrôlé par.....
 Nom et Titre.....
 Cartes Individuelles Date | Par
 Résumé encaissement

Reçu par
 Nom et Titre.....
 Remarque Ou Observations...

Souche

71

Les dépôts faits sur un compte d'épargne peuvent l'être soit en espece soit par cheque. S'il s'agit d'un dépôt par cheque les recommandations suivantes doivent être suivies:

- Tout cheque pour être reçu en dépôt sur le compte d'un client doit être émis à son nom ou endossé à son ordre.
- Cheque Personnel (Haitien).
Si le cheque n'est pas émis par le BCA, il doit être certifié par la banque sur laquelle il est tiré, sinon le dépôt est accepté moyennant une période de couverture de 15 jours (à compter de la date du dépôt), si la banque émettrice se trouve dans la même ville ou se fait l'opération et une période de couverture de 30 jours si la banque émettrice se trouve dans une ville différente de celle où se fait l'opération. Cette période de couverture est une durée avant laquelle aucun retrait ne peut être accepté sur un montant donné. Ceci constitue une mesure de prudence pour le BCA qui doit s'assurer la validité d'un cheque avant que toute remise de fonds soit acceptée.
- Cheque Bancaire (Haitien).
Tout cheque acheté d'une banque installée en Haiti peut être reçu en dépôt sur un compte selon les mêmes périodes de couvertures spécifiées pour les Cheques Personnel.
- Cheque bancaire et cheque personnel (Etranger).
Tout cheque tiré sur une banque installée à l'étranger peut être reçu en dépôt moyennant la déduction des frais de service du montant du cheque. Sur le montant passé au credit du client aucun retrait ne peut être effectué avant une période de 2 mois à partir de la date du depot.
- Tout cheque présenté en depot trois mois après sa date d'émission n'est pas recevable au BCA.
- Tout cheque reçu en dépôt sur compte d'épargne doit être déposé sans delai pour être présenté à la banque émettrice.
- Les cheques du gouvernement haitien tiré sur le trésor peuvent être reçus en dépôt. Dans ce cas où la valeur nette est passée au crédit du client des tirages peuvent être consentis par le BCA sans exiger une période de couverture préalable.

OPERATIONS DE RETRAIT

L'identification exacte du client est la condition préalable obligatoire pour accepter un retrait sur un compte donné. Cette identification est donnée par:

- a. La signature du client contrôlée à partir du spécimen trouvé au bas de la carte du client (BCA-38). Ce spécimen est le même que celui gardé à la fiche (BCA-42).
- b. La carte d'identification du BCA.

Contrairement au dépôt, le retrait doit être toujours effectué personnellement par l'intéressé. Toutefois, pour les clients ayant une signature stable déléguation peut être donnée à une tierce personne pour un retrait à l'entière décharge du BCA, moyennant les conditions suivantes:

- a. Il doit être adressé au BCA, par le client, sur mandat dont la forme est la suivante:

Par la présente, Je soussigne, M _____	
donne mandat à M _____ pour effectuer	
un retrait de Gdes. _____	
(en chiffres et en lettres)	
sur mon compte d'épargne No. _____	
au Bureau du Credit Agricole de _____.	
le _____ 19 _____	
Nom et signature du mandataire	Nom et signature du client

- b. La signature du client sur le mandat doit être vérifiée à partir du spécimen consigné à la carte du client (BCA-38) ou à la fiche d'information (BCA-42).

- c. La signature du mandataire placée sur le mandat doit être la même que celle inscrite sur la fiche du tirage (BCA-41). S'il s'agit d'un client ou d'un mandataire ne pouvant signer les empreintes digitales sont apposées sur le mandat en guise de signature.
- d. Le visa du Juge de paix de la localité est obligatoire pour valider le mandat.

La fiche de tirage BCA-41 déjà en usage au BCA demeure le seul document devant supporter une opération de retrait sur un compte d'épargne. Toutes les signatures autorisées doivent figurer sur cette fiche et aucune copie ne doit être remise au client.

BCA-41

BCA-41 R 4/77						
<p>BUREAU DE CREDIT AGRICOLE</p> <p><u>TIRAGE</u></p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">Gourdes _____</p> <p style="text-align: right; margin-right: 100px;">_____</p> <p>..... le</p> <p>Recu du BUREAU DE CREDIT AGRICOLE la somme de:</p> <p>Gdes.</p> <p style="text-align: center;">(valeur en toutes lettres)</p> <p>provenant de mon compte de dépôt No.</p> <p>Cheque payable à l'ordre de:</p> <p>Nom du compte ou du client:</p>						
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Sig. autorisée</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Sig. autorisée</td> <td style="width: 33%; border-top: 1px solid black; text-align: center;">Sig. autorisée</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; padding-top: 10px;">Controlé par:</td> </tr> </table>	Sig. autorisée	Sig. autorisée	Sig. autorisée	Controlé par:		
Sig. autorisée	Sig. autorisée	Sig. autorisée				
Controlé par:						

Il n'y a pas de limitation quant au montant des retraits pouvant être faits par un client; par contre un solde minimum de Dix Gourdes (G 10.-) pour les individus et Soixante-Dix Gourdes (G 70.-) pour les groupements devra être maintenu en compte, faute de quoi ce compte sera fermé et la valeur remise au titulaire du compte.

Pour faciliter les éventuels retraits des clients dans les bureaux régionaux, bureaux sub-régionaux, district de credit et agences locales des fonds de reserve pourront être maintenus en coffre-fort. Toutefois, le montant de ces fonds ne peut pas dépasser Mille Gourdes (G 1000.-) dans les agences locales, Deux Mille Cinq Cents Gourdes (G 2.500.-) dans les districts de crédit ou bureaux sub-régionaux et Trois Mille Gourdes (G 3.000.-) dans les bureaux régionaux.

Le fonctionnement de ce fonds de reserve sera un peu semblable a celui d'une petite caisse, c'est-à-dire toute sortie pour retrait réalisée sur ce fonds doit être immédiatement justifiée (avec les fiches de tirage BCA-41 à l'appui) auprès de l'instance concernée qui renflouera ce fonds par l'émission d'un cheque égal au montant des retraits.

Compte tenu des formalités strictes liées aux retraits ces opérations ne peuvent être effectuées qu'au siège connu du BCA dans une zone donnée. En conséquence les retraits sur compte d'épargne ne sont pas recevables au cours des tournées de travail des agents du BCA.

Pour faciliter les retraits il est fortement suggéré que chaque agence locale établisse et affiche l'horaire pour faciliter les retraits. Sans doute, le jour de marche sera un jour où l'agent doit être disponible.

PASSATION D'ECRITURES

Au Fichier du BCA.

Pour chaque client, il est tenu aux bureaux régionaux un état de compte reflétant la situation de son compte d'épargne qui est mise à jour à chaque opération de dépôt ou de retrait. Les dépôts sont passés sur cet état à partir du reçu (BCA-11) et les retraits à partir de la fiche de tirage (BCA-41) selon l'ordre chronologique des transactions. Le BCA-38R donne ce format.

BCA-38R

BCA-38R			
BUREAU DE CREDIT AGRICOLE			
NOM DU CLIENT:		COMPTE No.	
EPARGNES VOLONTAIRES			
Date	Dépôt	Retraits	Soldes
Signature _____	Signature _____		

21

Il faut noter que les spécimens de signature autorisée pour les tirages sont notés au bas de chaque carte (BCA-38) pour empêcher qu'à chaque opération de retrait on ait à recourir au fichier ou sont classés les spécimens de signature.

[Bien que les relevés des comptes d'épargne des clients soient produits trimestriellement par le système informatique, l'intérêt de l'existence d'un tel document (BCA-38) vient de la nécessité pour l'employé du BCA de pouvoir se renseigner à tout moment sur la situation exacte de chaque client.]

Au Carnet du Client.

L'écriture passée à la carte du client (individuel ou collectif) est portée immédiatement au carnet détenu par ce dernier afin qu'à tout moment les soldes de ces 2 documents soient égaux. Le format des pages intérieures de ce carnet est le même que la carte BCA-38.

La présentation de ce carnet par le client est obligatoire chaque fois qu'il se présente au BCA pour une opération sur son compte. Par contre, toute perte de ce carnet doit être notifiée immédiatement au BCA qui en émettra un autre au nom du client à partir de la dernière balance trouvée dans son état de compte. Cependant seul le premier carnet est gratuit, les autres sont payés par le client. Dans le cas d'un carnet révisé la carte du client au BCA doit mentionner cette révision: Ex. (Rev-1, Rev-2).

Il faut en outre éviter une confusion entre ce document (BCA-40) et le carnet de membre (SAC-11). Si le premier est délivré directement à un client du BCA, le second l'est à un membre à l'intérieur d'une société agricole de crédit et

15

conséquemment ce dernier n'est en principe manipulé qu'au niveau des opérations internes du groupement (dignataires - membres). Toutefois, dans ce carnet (SAC-11) les pages intérieures relatives à l'épargne doivent être modifiées selon le format du carnet d'épargne du client déjà présenté.

NUMEROTAGE DES COMPTES D'EPARGNE

Avec le système informatique en vigueur au BCA (voir référence guide de codification de Oumarou Tiemtore Juin 1982) tout client enregistré au BCA est désormais identifié par un numéro unique ayant la structure suivante:

Br	Bsr	Dst	Al	Com	Sec	No. Dossier
/ / /	/ /	/ /	/ / /	/ / /	/ / /	/ / / / /
----	--	--	----	----	----	-----

(14 caractères)

Si un individu, SAC - Coop. ou groupement a déjà un compte de crédit, il faut utiliser le meme numéro de dossier pour le compte d'épargne et ajouter trois caractères comme numéro de membre. Dans le cas d'un client complètement nouveau, il faut l'attribuer un numéro de dossier et trois caractères comme numéro de membre. Jusqu'à nouvel ordre, ces trois caractères doivent rester /0/0/0/ dans n'importe quel cas, c'est-à-dire pour les comptes d'épargne individuels et pour les comptes d'épargne des SAC's ou coopératives.

Il faut noter que si un membre d'une SAC ouvre un compte d'épargne individuel, l'agent de BCA doit attribuer un No. de dossier tout à fait différent du numéro de compte de la SAC. Bien entendu, les numéros de membre restent /0/0/0/.

Ex.: No. du compte d'épargne de n'importe quel client
(individu, SAC - Coop, membre d'une SAC)

Br	Bsr	Dst	Al	Com	Sec	No. Dossier	No. Membre
/A/R/	/1/	/1/	/0/2/	/0/5/	/0/1/	/1/0/8/2/	/0/0/0/
----	---	---	----	----	----	-----	-----

(17 caractères)

INTERET SUR EPARGNE

Paiement d'Intérêts

Tout compte d'épargne, pour être producteur d'intérêts, doit avoir un solde minimum de Cent Gourdes (G 100.-) pour les individus et de Sept Cent Gourdes (G 700.-) pour les groupements.

Calcul des Intérêts

Toute épargne détenue au BCA par un individu ou un groupement générera des intérêts à partir du 1er octobre 1981. Le taux d'intérêt qui sera appliqué est le suivant:

3% du 1er octobre 1981 au 30 septembre 1982

6% à partir du 1er octobre 1982.

Périodicité du calcul d'Intérêts

Les intérêts seront calculés pour chaque compte à la fin de chaque trimestre (31 mars, 30 juin, 30 septembre et 31 décembre) et seront passés au crédit du compte à la fin de chaque semestre. Le calcul et la capitalisation de ces intérêts seront réalisés par le système informatique.

Methodes de Calcul des Intérêts

Le calcul des intérêts sur épargne se fait selon la formule:

$$I = \frac{C \times T \times N}{100 \times 360} \quad \text{ou} \quad \begin{array}{l} C - \text{représente le solde à partir} \\ \text{duquel les intérêts doivent} \\ \text{être calculés} \\ T - \text{représente le taux appliqué} \\ \text{par le BCA} \\ N - \text{représente le nombre de jours} \\ \text{(cette variable est égale à} \\ \text{90 dans la structure actuelle} \\ \text{du BCA ou les calculs se font} \\ \text{pour 3 mois à raison de 30} \\ \text{jours par mois.} \end{array}$$

Les intérêts calculés à la fin de chaque trimestre pour un compte donné sont inscrits sur un formulaire "RELEVÉ SEMESTRIEL DES INTERETS SUR EPARGNES" (voir spécimen suivant) et le total des intérêts semestriels est passé au compte du client le 31 mars (1er semestre de l'exercice), le 30 septembre (2eme semestre de l'exercice). [L'employé ayant fait ce contrôle pour chaque compte vise le relevé dans la colonne "Visa Employé" et indique toutes observations utiles sous la rubrique préposée à cette fin. Ce relevé qui sera produit régulièrement par le système informatique pourra être contrôlé ou vérifié par l'employé concerné selon les mêmes méthodes de calcul spécifiées dans ce manuel.]

L'intérêt est calculé sur la plus petite balance trouvée pour le trimestre considéré; bien entendu la plus petite balance pour un individu doit être Cent Gourdes (G 100.-) et Sept Cent Gourdes (G 700.-) pour les groupements avant qu'on puisse calculer l'intérêt.

ANNEX N

LISTE DES NOUVEAUX NUMEROS A
ATTRIBUER AUX CLIENTS

ANNEX O

ETABLISSEMENT D'UN SYSTEME DE PRIMES
D'EFFICIENCE ET DE MOTIVATION
DE LA CLIENTELE AU BCA

BUREAU DE CRÉDIT AGRICOLE

2F-22 : 305

5 septembre 1983

CIRCULAIRE

Aux : Directeurs, comptables et caissiers régionaux, directeurs sub-régionaux, chefs d'opération et agents de district et de crédit du BCA.

De : Wilner Pierre-Louis, Directeur

Objet : Etablissement d'un système de primes d'efficacité et de motivation de la clientèle au BCA.

Le Bureau de Crédit Agricole ambitionne l'auto-suffisance à terme de cinq ans.

La concrétisation de cet objectif implique que tous les frais d'opération soient couverts par les intérêts perçus, objectif qui ne peut être atteint que si :

- le portefeuille de prêt augmente d'année en année
- les crédits avancés sont remboursés à 100% à la date d'échéance.

Ces conditions de l'auto-suffisance ne sont réalisables que dans la mesure où le personnel de terrain et la clientèle du BCA sont pleinement motivés. Cette circulaire a pour objet de mettre en place un système de primes d'efficacité et de motivation visant respectivement ces deux groupes.

1. Agents de crédit et agents locaux

1.1. Prime de remboursement

Les agents de crédit et agents locaux recevront dès cette année une prime d'efficacité basée sur les taux de remboursement obtenus dans leur zone.

Le montant de cette prime sera comme suit :

<u>Taux de remboursement</u>	<u>Prime annuelle</u>
75 à 80%	\$1.150
80 à 85%	1.250
85 à 90%	1.350
90 à 100%	1.450

Il convient de noter que les prêts impayés en début de période rentreront en ligne de compte dans le calcul du taux de remboursement; les agents de crédit devront donc s'efforcer de récupérer non seulement les prêts échus en cours l'année mais également tous les prêts impayés pour améliorer leur performance et leur prime (un taux de 75% par cette méthode correspond à un taux de 50% par la méthode traditionnelle ne tenant pas compte des impayés).

Exemple :

- prêts arrivés à échéance : F. 1.000.000
- impayés au 1er octobre 1983 : G. 200.000
- montants remboursés en 1983 : W. 900.000 sur les prêts échus pendant l'année et G. 120.000 sur les impayés en début de période

Le taux de remboursement sera de 85%

Les primes de rendement seront payées dès l'année 1982-83, mais étant donné que les primes de rendement agricole locale ne seront produits par l'ordinateur qu'à partir de l'année 1984, les primes pourront être escomptées le paiement effectif de ces primes sera effectué à partir de 1984, les primes seront payées une fois l'année pendant le mois de novembre - décembre.

1.2. Prime d'épargne

A partir de l'année 1983, les agents de crédit pourront également recevoir une prime récompensant leurs efforts liés au programme de développement agricole.

Cette prime sera payée à l'agent de crédit qui aurait rempli les trois conditions suivantes :

- une augmentation de 10% par rapport à l'année précédente de 100 gourdes en moyenne par membre de société (calculée sur la base du individuel ou collectif) et de 150 gourdes par client individuel à partir du 1er juillet 1983, date officielle de début de la campagne agricole pour l'année 1984.

- une augmentation totale des livrets d'épargne de 2.40.000 pendant la même période de quinze mois.
- un taux de remboursement minimum de 2% par an pour garantir la rentabilité de programmes d'épargne.

Exemple :

- . Epargne totale
- . Nombre de livrets
- ayant un prêt
- Nombre de livrets
- . Clients individuels

Volume d'épargne : 2.400.000 pour obtention de la prime : 157.500 (en plus d'impôts)

2. Directeurs régionaux et district

opération et agents de

Ces agents sont sélectionnés sur des critères qui sont les suivants :

basées sur les résumés de leur travail en tenant les

Prime de rendement

Taux de remboursement	Montant de la prime de rendement
75-80%	200
80-85%	300
85-90%	400
90-100%	500

Prime d'épargne

- . Directeurs régionaux et sub-régionaux : 2.000
- . Chefs d'opération et agents : 1.200

Exemple : bien entendu, les taux de remboursement et l'épargne mobilisée seront calculés pour l'ensemble de la zone de responsabilité de l'employé considéré en lieu et place de la zone plus restreinte d'un agent de crédit. Ainsi, le taux de remboursement pour un chef d'opération contrôlant trois agences locales A, B et C sera calculé comme suit :

Agence locale	Montants des dépôts	Montants des remboursements	Taux de remboursement
A	500.000	100.000	50%
B	800.000	100.000	50%
C	600.000	100.000	37%
Total zone	2.400.000	300.000	85%

3. Comptables et officiers de crédit

Ces derniers, bien que n'étant pas des agents de crédit, recevront également une prime annuelle d'un montant de 2.250. Cette dernière sera déterminée sur la base de l'évaluation de la conduite de l'employé par le directeur régional et le Directeur Général, évaluation qui tiendra compte notamment de la qualité et de la ponctualité des rapports que ces employés sont responsables d'établir (rapports financiers, rapports de caisse, rapports d'arrivées, etc).

4. Motivation de la clientèle

4.1 Prime au remboursement et à l'épargne

Participeront au tirage d'une somme de 1.000.000 Gourdes de l'année 1984:

- tous les clients qui auront remboursé volontairement leur prêt avant la date du tirage et qui auront ouvert un compte d'épargne entre le 1er juillet 1983 et la date du tirage de :
 - 100 gourdes au moins s'il s'agit d'un membre de société
 - 250 gourdes au moins dans le cas d'un client individuel
 - 1.000 gourdes au moins dans le cas d'une société

4.2 Primes à l'épargne

Dans chaque bureau régional (sub-régional), la société ou l'ensemble des sociétés qui aura maintenu un solde moyen d'épargne pendant l'année fiscale 1983-84, recevra une prime de 1,000 dollars par région ou sous-région.

JJD/yc

~~_____~~
M. Jean Pierre-Louis
Directeur du BCA

- 1) Tous les employés qui ont obtenu le statut de subordonné qualifié, ceux qui n'ont pas obtenu ce statut, le détermineront sur le plan du taux de remboursement, soit au moins de 80% ou plus dans leur zone par rapport à l'année précédente, ce montant sera prime mensuelle de \$ 150.00
- 2) L'obtention des primes pour *des taxes* de 80% ou plus constituera le critère pour les augmentations et les augmentations de salaire.

Best Available Document