

PROJECT STATUS REPORT (FINAL)

JULY 2010 - DECEMBER 2010

SECTION 1: PROJECT SUMMARY

PROJECT NAME: Deepening of Financial Services to Microenterprise in Haiti

Project Number: HA-M1003 - Operation Number: ATN/ME-8982-HA

Purpose: Étendre les services de microfinance commerciale en renforçant l'aptitude technique et opérationnelle de Capital Bank (CB) et MCC à étendre sa couverture géographique et le nombre de clients desservis.

Country Administrator
HAITI

Beneficiary Country
HAITI

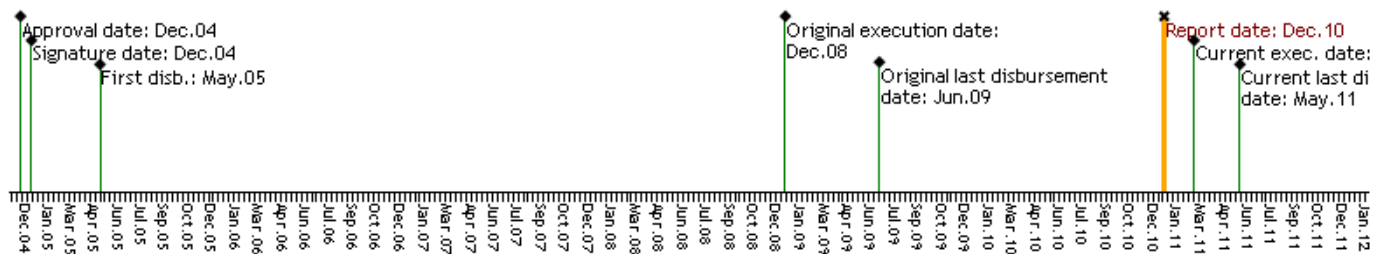
Group
MIC - Microenterprise Development

Subgroup
MFIS - Strengthening Microfinance Institutions

Executing Agency: CAPITAL BANK, S.A.

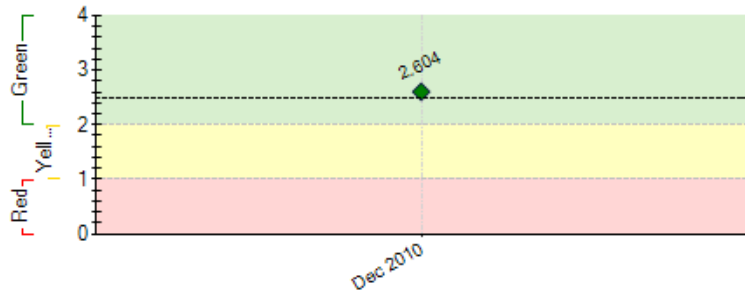
Design Team Leader: Campero, Fernando
Supervision Team Leader: Fils-Aimé, Jempys

TIMELINE



FUNDS	Approved	Cancelled	Disbursed
FOMIN	\$220,000.00	\$6,528.55	\$213,471.45
Counterpart	\$0.00	\$150,000.00	\$0.00

PERFORMANCE SCORE



SECTION 2: RESULTS AND ACHIEVEMENTS

Performance once project is completed

La formation du personnel

- Agents de prêts sur des méthodologies de crédit et documentation pour des sessions régulières dans le futur
- Contrôle Interne de MCC
- Agents de crédit et responsables d'agence sur les pratiques de démarchage de client
- Un nouveau manuel de procédures a été développé, approuvé par le Miniboard MCC, distribué et expliqué au personnel
- Un diagnostic du système intégré de gestion LPF a été fait pour identifier des solutions pour optimiser la gestion des opérations.

- Etude de la clientèle existante de MCC et recommandations
- Etude de faisabilité et recommandation pour l'implémentation d'un nouveau produit: Prêt au logement

Portefeuille à Risque

Objectifs : Moins de 6% en retard de plus de 30 jours. Résultats : 3.5% au 31 décembre 2009 et 7.9% au 31 décembre 2010. OBJECTIF ATTEINT

Portefeuille Brut

Objectif : 140 millions de gourdes. Résultats : 162.6 millions au 31 décembre 2009 et 171.5 millions au 31 décembre 2010. OBJECTIF ATTEINT

Nombre de Clients Actifs

Objectif : 2500 clients après révision du projet. Résultats : 1125 clients au 31 décembre 2009 et 733 clients au 31 décembre 2010. OBJECTIF NON ATTEINT

Taille Moyenne des prêts

Objectif : US\$ 1,000.00 (40,000.00 Gourdes). Résultat : 144,000 Gdes au 31 décembre 2009 et 234,000 au 31 décembre 2010. OBJECTIF NON ATTEINT

Couverture des arriérés (Provisions/Prêts en retard de plus de 90 jours :

Objectif : 100%. Résultat : 107% au 31 décembre 2009 et 180% au 31 décembre 2010. OBJECTIF ATTEINT

Rendement du portefeuille (Profits nets annuels/portefeuille moyen)

Objectif : 15%. Résultat : 24.7% pour l'année 2009 et 1.2% pour l'année 2010. OBJECTIF ATTEINT

Nombre de clients/agent de crédit

Objectif : 157. Résultat : 70.3 au 31 décembre 2009 et 45.8 au 31 décembre 2010. OBJECTIF NON ATTEINT

Efficience opérationnelle

Objectif : 20%. Résultat : 25.4% pour l'année 2009 et 45.8 au 31 décembre 2010. OBJECTIF NON ATTEINT

Suffisance des fonds propres (Ratio Fonds propres/Actif à risque)

Objectif : >12%. Résultat : 14.76% au 31 décembre 2009 et 15.5% au 31 décembre 2010. OBJECTIF ATTEINT

Portefeuille improductif

Objectif : <5%. Résultat : 1.35% au 31 décembre 2009 et 1.59% au 31 décembre 2010. OBJECTIF ATTEINT

Comments from the Supervision Team Leader

Bref résumé des résultats du projet (MIF specialist):
L'exécution du projet a trop duré. Il y a eu trop de rotation de staff au cours de l'exécution. De plus, au démarrage, il y a eu un manque d'implication du conseil d'administration de Capital Bank dans l'exécution. Cela a ralenti considérablement l'exécution. En ce qui a trait aux résultats, Capital Bank n'a pas voulu se lancer agressivement dans la microfinance. Comme indiqué dans le rapport d'évaluation "Avec moins de 1,000 clients, un portefeuille de 171,000,000 gourdes, le projet n'a pas pu atteindre le niveau des résultats escomptés. Toutefois, il a permis à MCC de se tailler une bonne place (5ème) parmi les Institutions de microfinance. Il lui a aussi permis d'améliorer la qualité de son portefeuille (PAR=6%) et jeter les bases pour la mise en œuvre d'une stratégie plus agressive".

NB: Capital Bank a fourni sa contrepartie comme prévue. Le rapport d'audit précisera le montant exact.

Final evaluation

Avec moins de 1,000 clients, un portefeuille de 171,000,000 gourdes, le projet n'a pas pu atteindre le niveau des résultats escomptés. Toutefois, il a permis à MCC de se tailler une bonne place (5ème) parmi les Institutions de microfinance. Il lui a aussi permis d'améliorer la qualité de son portefeuille (PAR=6%) et jeter les bases pour la mise en œuvre d'une stratégie plus agressive. En conséquence, des recommandations sont faites par rapport (1) au partenariat stratégique à développer ; (2) la révision de la politique et la méthodologie de crédit ; (3) la stratégie de marketing de MCC ; (4) l'optimisation de l'utilisation du système d'information ; et (5) la formation des cadres.

Comments from the Supervision Team Leader

Agree with the Evaluators comments

Le projet n'a pas pu atteindre complètement son objectif. Toutefois, il a permis d'augmenter l'accès aux services financiers en Haïti. De plus, il reste viable.

[Final evaluation](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36594810>

SECTION 3: INDICATORS

	Indicators	Baseline	Planned	Achieved	Percentage
Purpose: Étendre les services de microfinance commerciale en renforçant l'aptitude technique et opérationnelle de <i>Capital Bank</i> (CB) et MCC à étendre sa couverture géographique et le nombre de clients desservis. Classification: Satisfactory	P.11 Le portefeuille de microcrédits de Capital Bank a atteint au moins 5 100 clients actifs avec un portefeuille de prêts de 180 millions de gourdes et moins que 5% d'arriérés de paiement.	10	5100	734	14 %
	P.12 Capital Bank a étendu les microcrédits, désormais disponibles dans trois agences en dehors de Port-au-Prince.	0	3	2	67 %
	P.13 Au moins deux produits de microfinance ont été conçus et exécutés.	0	2	1	50 %
Component 1: Renforcer les capacités stratégiques et de gestion de MCC Weight: 30% Classification: Satisfactory	C1.11 Le plan d'affaires de MCC a été approuvé par le Conseil d'administration de Capital Bank.	0	1	1	100 %
	C1.12 Un système de projection financière a été exécuté et donne lieu périodiquement à des projections financières sur trois ans.	0	1	1	100 %
	C1.13 Le plan stratégique approuvé de Capital Bank comporte une stratégie pour MCC	0	1	0	100 %
	C1.14 MCC est noté favorablement par une agence de notation de crédit approuvée par la BID			No	0 %
	C1.15 Un partenaire stratégique, technique et financier a été sélectionné			No	0 %
	C1.16 Les indicateurs qualitatifs de la capacité de gestion, énumérés dans l'Appendice 2 du Cadre logique, ont été atteints.			No	100 %
	C1.17 Le plan d'affaires approuvé de MCC est en cours d'exécution.			Yes	100 %
Component 2: Appui pour l'amélioration des capacités opérationnelles en microfinance de MCC Weight: 30% Classification: Satisfactory	C2.11 La politique de planification et de suivi de l'entreprise et des opérations a été approuvée.			Yes	100 %
	C2.12 Moins que 6% des prêts de MCC enregistrent des arriérés de plus que 30 jours.	6	5	7.9	100 %
	C2.13 MCC a au moins 2050 clients actifs	0	2050	733	36 %
	C2.14 Les agents de crédit servent au moins 175 clients en moyenne.	0	175	45.8	26 %
	C2.15 Des modules de formation du personnel ont été préparés et sont utilisés.	0	1	1	100 %
	C2.16 Des manuels de fonctionnement clairs ont été rédigés et les instructions qu'ils contiennent sont suivies.	0	1	1	100 %
	C2.17 Moins d'une pourcentage des prêts de MCC accusent un retard de paiement de plus de 30 jours.	0	4	7.9	198 %
	C2.18 MCC dessert le numero des clients actifs.	0	3450	733	21 %
	C2.19 Les agents de crédit s'occupent des clients.	0	215		0 %
	C2.11 0 Les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs clés relatifs à la capacité de gestion énoncés dans l'appendice du cadre logique ont été respectés.	0	1	0.75	75 %
	C2.11 1 Pourcentage des prêts de MCC accusant un retard de paiement de plus de 30 jours.	0	6	0	132 %
	C2.11 2 Nombre de clients actifs de MCC.	0	5100	1125	22 %
	C2.11 3 Nombre d'agents de crédit par client.	0	255	45	18 %
Component 3: Soutien pour l'élaboration de produits et l'expansion des services offerts par MCC Weight: 30% Classification: Unsatisfactory	C3.11 Microfinancement disponible à Port Prince et dans au moins une succursale de MCC en dehors de Port Prince.	0	1	2	200 %
	C3.12 Microfinancement disponible à Port Prince et dans des succursales de MCC en dehors de Port Prince.	0	2	2	100 %
	C3.13 Au moins un nouveau produit de microfinance a été conçu, en fonction des résultats d'une étude de marché.	0	1	1	100 %
	C3.14 Une stratégie de commercialisation fondée sur des études de marché a été approuvée.	0	1	1	100 %
	C3.15 Un plan annuel de commercialisation a été élaboré et approuvé.	0	1	1	100 %
	C3.16 Microfinancement disponible dans des succursales de MCC en dehors de Port Prince.	0	3	2	67 %
	C3.17 Des nouveaux produits de microfinance ont été conçus, en fonction des résultats d'une étude de marché.	0	2	1	50 %
	C3.18 Les agents de crédit ont reçu une formation au sujet de la fourniture de nouveaux produits de microfinance.	0	1	1	100 %
	C3.19 Les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs clés relatifs à la capacité de gestion énoncés dans l'appendice du cadre logique ont été respectés.	0	1	1	100 %
Component 4: Soutien pour la mise à niveau des systèmes d'information servant aux opérations de microfinance Weight: 10% Classification: Unsatisfactory	C4.11 Les systèmes ont été évalués et les spécifications techniques du système d'information mis à niveau ont été établies.	0	1	0.5	50 %
	C4.12 Le système d'information mis à niveau est opérationnel dans toutes les succursales de MCC.	0	1	1	100 %
	C4.13 Le personnel a été formé et il est capable d'utiliser le nouveau système.	0	1	1	100 %
	C4.14 Les indicateurs qualitatifs relatifs à la capacité de gestion énoncés dans l'appendice du cadre logique ont été respectés.	0	1	1	100 %

CRITICAL ISSUES THAT HAVE AFFECTED PERFORMANCE

- [X] Legislative approvals
- [X] Executing agency institutional capacity
- [X] Supplier/contractor performance
- [X] Bank efficiency (responde delays)
- [X] Qualified external audit
- [X] Bank Policy changes
- [X] Borrower/executing agency commitments
- [X] Community/political opposition
- [X] Design of project/Components
- [X] Purchase difficulties
- [X] National political changes
- [X] Lack of a tracking and evaluation System
- [X] Lack of resources for the counterpart
- [X] Inappropriate Consultants performance
- [X] Delays in fulfilling the contract terms

[X] Environmental restrictions
[X] Political changes of the executing agency

SECTION 4: RISKS

CRITICAL RISKS MANAGED DURING IMPLEMENTATION

1. Haiti est souvent frappé par des ouragans, particulièrement dévastateurs en raison de l'étendue de la pauvreté qui oblige de nombreux Haïtiens à vivre dans des habitations mal construites, particulièrement mal protégées contre le vent, la pluie et les inondations. Une catastrophe naturelle, en particulier si elle touchait la capitale ou les plus grandes villes, pourrait donc empêcher CB d'atteindre ses objectifs.

Level: Low

Responsible: Project Coordinator

Status: In effect

Comments: CB a mis en place une politique de prévention des catastrophes naturelles, en adoptant les recommandations présentées dans le guide et les manuels produits par la BID sur la façon de prévenir les catastrophes naturelles et d'en atténuer les impacts pour les institutions de microfinance (2002). CB soumettra une demande d'admissibilité au Mécanisme de prêt de liquidités en situation d'urgence, qui aide à financer le redressement des micro entreprises à la suite d'une catastrophe.

PROJECT RISK LEVEL: Low **TOTAL NUMBER OF RISKS:** 2 **IN EFFECT RISKS:** 1 **NOT IN EFFECT RISKS:** 1 **MITIGATED RISKS:** 0

SECTION 5: SUSTAINABILITY

Likelihood of project sustainability after project completion: P - Probable

Le projet n'a pas atteint totalement son objectif. Toutefois, il est probable que les opérations de microfinance de Capital bank continuent parce que les infrastructures existent (les branches), le portefeuille est disponible et il ya des clients qui utilisent les services offerts.

CRITICAL ISSUES THAT MAY AFFECT PROJECT SUSTAINABILITY

[None reported in this period]

Actions related to sustainability which have been implemented:

Le niveau de satisfaction des clients tant à Port-au-Prince qu'en province montre combien ce programme revêt une importance capitale en considérant les éléments suivants :

- Montant des prêts accordés
- Montant plus élevé pour les prêts successifs
- Le comportement des agents de crédit, leur façon d'aborder les clients

Du côté de MCC, la direction est tout à fait satisfaite de la performance du programme qui lui a permis de toucher une catégorie de client que le secteur de la microfinance a toujours négligé. Ce programme a permis à MCC d'être parmi les IMF qui offrent un prêt assez considérable pour les clients. Cela a aussi aidé le secteur à comprendre qu'il y a de gros clients qui ont besoin des prêts de plus de 2 million de gourdes.

- MCC continuera à fournir ses services aux micro petites et moyennes entreprises.
- MCC étendra progressivement à travers le pays.

[Sustainability Plan](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36594906>

SECTION 6: KNOWLEDGE

Lessons Learned

1. Application des bonnes pratiques de la microfinance: Le micro crédit peut être très profitable tout comme il peut rapidement tourner mal. Pour avoir de bons résultats en micro finance, il est urgent de connaître et d'appliquer les bonnes pratiques. Les institutions qui sont les plus performantes sont celles qui appliquent les bonnes pratiques. L'analyse du portefeuille de crédit de MCC révèle que le staff de MCC n'étaient pas trop bien imbu des bonnes pratiques de la micro finance.

L'implication plus soutenue des membres du Conseil d'administration dans un projet : quelle que soit la banque qui veut utiliser le « downscaling », elle a besoin de l'implication et de l'engagement des membres du conseil d'administration. Ces membres doivent admettre les changements éventuels qu'un tel choix risque de provoquer. Dans le cas de ce projet, il est permis de conclure que les membres du CA n'ont pas adhéré totalement à ce projet. L'implication plus soutenue des membres du board a fait une différence dans la fin d'exécution du projet.

2. Formation du personnel: Le personnel de crédit doit être bien formé. Lorsque MCC a commencé à procéder à la formation continue de son personnel, les résultats ont été améliorés.

Rotation de staff : Le projet a été l'objet d'une rotation de staff importante. Quatre personnes ont assuré la coordination. Après chaque changement, il a fallu quelques mois pour rétablir l'équilibre et recommencer avec les activités. Ce qui a causé un retard important dans l'exécution, en plus des retards liés à la période d'insécurité ;

3. Carence de ressources humaines nationales de haut calibre en microfinance: La carence de ressources humaines hautement qualifiées a beaucoup ralenti l'exécution d'un projet dans la mesure qu'il faut relativement plus de temps pour rechercher et engager ces consultants. Assez souvent, il a fallu faire appel à des consultants internationaux dont le coût est nettement plus élevé par rapport aux consultants locaux.

Relative to
Sostenibilidad

Author
Jean Marie, Pierre Clavens

Implementación

Jean Marie, Pierre Clavens

Implementación

Jean Marie, Pierre Clavens

Indicate which are the main products of the project, where they can be found, and how they could be "shared" with other entities or similar projects.

Une politique environnementale a été préparée dans le cadre du projet par le consultant Dieuvet michel. Le document est disponible sur IDBdocs. Il est attaché au PSR final. Il pourrait être partagé avec d'autres projets similaires.

Main products of the project

[Feb 2008] Environmental policy (Metodologías/Materiales de capacitación)

Author: Dieuvet Michel

SECTION 7: DOCUMENTS

19/DEC/2011	Intermediate Evaluation Report	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36594770]
19/DEC/2011	Final Evaluation Report	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36594810]
19/DEC/2011	Sustainability Plan	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36594906]
Project profile		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=HA-M1003&lg=EN