FENU

TOGO

Effets de l'UNDAF et indicateurs :	D'ici 2012, les revenus de 25% des pauvres, surtout en zone rurale et péri-urbaine, sont améliorés, en tenant compte de l'aspect genre
Effets escomptés du CIPAP/Indicateurs :	Favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, les ruraux et les micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici 2013, à des services de microfinance adaptés, diversifiés, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier
Produits escomptés du PASNAM II / Indicateurs :	**Produit 1** : **Niveau Macro :** Renforcer l'environnement institutionnel, légal et règlementaire en vue d'accompagner le secteur dans son développement **Produit 2** : **Niveau Méso :** Contribuer au renforcement des capacités de l'instance de représentation et des structures d'appui afin de garantir un meilleur encadrement du secteur **Produit 3** : **Niveau Micro :** Soutenir la professionnalisation des IMF pour favoriser un accès plus large de tous aux services financiers

Durée du programme: 4 ans (2009-2013)
Dates de commencement et de fin: Juillet 2009/Juin 2013
Gestion des fonds : Parallèle
Modalité d'exécution :
- FENU – Exécution Directe (DEX)
- PNUD – Exécution Nationale (NEX)
- Banque Mondiale - Exécution nationale NEX)

Agent de gestion / Administratif :
- *Agences d'exécution :* FENU et PNUD
- *Ancrage du programme :* ANPDM/DE/MEF
- *Assistance technique :* Un expert international, un expert national + Personnel de direction et d'appui de l'ANPDM, dotée d'équipements adéquats
- *Organes de Gestion* : Comité de Pilotage du Programme (CPP) et Comité d'Investissement

Budget estimatif total*:	**7,471,625 US $**
Dont:	
1. Budget financé:	**5,549, 378 US $**
2. Budget non financé:	**1,922,247 US $**

* Le budget estimatif total comprend les dépenses au titre du programme et les dépenses d'appuis indirects.

Sources du Budget financé :
- PNUD : US $ 709 600
- FENU : US $ 1 639 778
- Banque Mondiale : US $ 3 200 000
- Autres : US $ ……

SIGNATURES

Gouvernement du Togo M. Adji Otèth Ayassor Ministre de l'Economie et des Finances	Date Signature
Programme des Nations Unies pour le Développement Mme Rosine Sori-Coulibaly Représentant Résident du PNUD Togo	Date Signature
Fonds d'Equipement des Nations Unies M. David Morrison Secrétaire Exécutif, FENU, New York	Date Signature

Gouvernement de la République du TOGO

Programme des Nations Unies pour le Développement

Fonds d'Équipement des Nations Unies

Document de programme conjoint

Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance du Togo Phase II (PASNAM II)

RESUME ANALYTIQUE:

En février 2004, les principaux acteurs du secteur de la microfinance ont validé le document de stratégie nationale de microfinance (SNMF) pour la période 2005 – 2008 d'un coût total de 5 729 000 000 FCFA (10,7 millions USD) pour asseoir un secteur de la microfinance viable et pérenne. Grâce au soutien financier du PNUD et du FENU, un Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) d'un montant de $US 2 702 194 a été mis en œuvre avec des impacts importants sur le secteur en terme d'amélioration de l'environnement institutionnel, du renforcement du professionnalisme des IMF et de l'articulation entre les banques et les IMF.

En octobre 2007, cette stratégie a été revue et validée. La revue a permis d'intégrer les nouveaux besoins et défis apparus dans le secteur au Togo. Le coût global de la nouvelle stratégie est de $US 21 361 850 (sans compter $US 18 000 000 pour les ressources de crédit). Le présent Programme d'Appui (PASNAM II) s'inscrit dans le cadre des nouvelles orientations stratégiques de la SNMF et vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Découlant des axes stratégiques de la SNMF revue, de l'analyse de la situation du secteur et de l'évaluation du PASNAM I, le programme proposé a pour objectifs :1) La poursuite du renforcement de l'environnement institutionnel, légal et règlementaire afin d'assurer durablement la supervision et le contrôle du secteur ; 2) la mise en œuvre d'une stratégie d'autonomisation progressive de l'instance de représentation et le renforcement des structures d'appui afin de garantir un meilleur encadrement du secteur ; 3) la professionnalisation des IMF permettant de renforcer l'inclusion financière à travers le développement de l'articulation entre banques et IMF et d'améliorer la diversification de l'offre de services financiers aux populations pauvres et aux microentrepreneurs. D'une durée de 4 ans pour un montant de $ US 7 471 625, le PASNAM II est conjointement financé par le PNUD, le FENU et la Banque Mondiale. D'autres bailleurs, y compris ceux qui se sont manifestés lors de la table ronde des bailleurs, organisée en novembre 2007 à Lomé, participeront également au financement.

EXECUTIVE SUMMARY:

In February 2004, the national microfinance strategy document for the period 2005 – 2008 was adopted by the major stakeholders in the microfinance sector, amounting to 5 729 000 000 FCFA (10, 7 millions USD) and aiming at setting a viable and sustainable microfinance sector in Togo. With the financial assistance of UNDP and UNCDF of 2 702 194 USD, a Microfinance support program (PASNAM) was implemented which has achieved significative impact in terms of (i) improvement of the institutional environment, (ii) strengthening of the professionalism of partner MFIs and (iii) improvement of the relationship between commercial banks and MFIs.

In October 2007, this microfinance strategy had been reviewed and adopted by stakeholders. The review allowed to take into account additional needs and challenges identified in the sector. The total budget for the revised strategy amounts to $US 21 361 850 (not including an additional $US 18 000 000 for credit funds). This new program (PASNAM II) is in the framework of the strategic orientations of the national microfinance strategy and aims at contributing to poverty reduction and to meeting the Millennium Development Goals.

The main objectives of PASNAM II are :1) the strengthening of the legal, regulatory and institutional framework of the microfinance sector providing a safe environment for MFIs' activities and effective supervision ; 2) the implementation of a relevant strategy to ensure progressive sustainability of the meso level institutions, including the Association of MFIs; and 3) the professionalization of MFis to ensure financial inclusion through better articulation between MFIs and banks and the development of a sustainable supply of appropriate and diversified financial services to the poor and microentrepreneurs. With a duration of 4 years and a budget of $ US 7,471,625, PASNAM II is co-financed by UNDP, UNCDF and The World Bank. Other donors are expected to contribute as well, especially those who expressed interest during the Donors Roundtable held in November 2007 in Lomé.

RESUME ANALYTIQUE ---------- 2
SIGLES ET ABREVIATIONS ---------- 4
2. ANALYSE DE LA SITUATION ---------- 5
2.1. CONTEXTE DU PAYS ---------- 5
2.2. LE SECTEUR FINANCIER AU TOGO ET LE SOUS-SECTEUR DE LA MICROFINANCE ---------- 5
2.3. SITUATION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU 30 SEPTEMBRE 2008 ---------- 5
3. STRATEGIES / PROGRAMME PROPOSE ---------- 7
3.1. PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION DU PASNAM ---------- 7
3.2. VISION ET OBJECTIF DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE ---------- 7
3.3. PROGRAMME PROPOSE ---------- 8
3.4. DURABILITE DES RESULTATS ---------- 8
3.4.1. Stratégie d'autonomisation de la CAS-IMEC ---------- 8
3.4.2. Stratégie d'autonomisation de l'APIM-Togo ---------- 9
4. CADRE DE RESULTATS ---------- 9
4.1. DESCRIPTION ---------- 9
4.1.1. RESULTATS, PRODUITS INTERMEDIAIRES ET ACTIVITES AU NIVEAU MACRO ---------- 9
4.1.2. RESULTATS, PRODUITS INTERMEDIAIRES ET ACTIVITES AU NIVEAU MESO ---------- 10
4.1.3. RESULTATS, PRODUITS INTERMEDIAIRES ET ACTIVITES AU NIVEAU MICRO ---------- 11
4.2. INDICATEURS DES RESULTATS ATTENDUS DU PROGRAMME (OBJECTIFS SNMF) ---------- 13
5. DISPOSITIFS DE GESTION ET DE COORDINATION DU PROGRAMME ---------- 13
6. DISPOSITIF DE GESTION DES FONDS ---------- 16
6.1. MODALITES DE GESTION FINANCIERE ---------- 16
6.2. CONTRIBUTIONS DES DIFFERENTES PARTIES ET FUNDING GAP ---------- 16
7. SUIVI, EVALUATION ET ETABLISSEMENT DES RAPPORTS ---------- 17
7.1. CADRE DE SUIVI DU PROGRAMME / REVUES ANNUELLES ---------- 17
7.2. EVALUATIONS / ETABLISSEMENT DES RAPPORTS ---------- 17
8. CONTEXTE JURIDIQUE DES RELATIONS ---------- 18
9. RISQUES ET MOYENS DE LES MINORER ---------- 18
VII. ANNEXES ---------- 19

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Evolution de la surveillance et du contrôle ..... .
Tableau 2 Evolution des principaux indicateurs du secteur.....
Tableau 3 SWOT : Tableau synaptique des forces et faiblesses du secteur……
Tableau 4 Budget par résultat .....

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 De la microfinance vers la finance inclusive : l'approche du FENU…
Encadré 2 Le Fonds de promotion de la microfinance du Togo .....

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Indicateurs de performance des IMF
Annexe 2 Termes de référence du personnel de l'ANPDM
Annexe 3 Termes de référence de l'Expert National en Finance Inclusive
Annexe 4 Cadre logique et indicateurs
Annexe 5 Budget récapitulatif et détaillé
Annexe 6 Plan de travail 2009-2012

TAUX DE CHANGE

1 USD = 500 F.CFA

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	Agence française de Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenu
ANPDM	Agence Nationale pour la Promotion et le Développement de la Microfinance ou institution nationale dédiée
ARIZ	Assurance pour le Risque des Investissements
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
BRS	Banque Régionale de Solidarité
BSIC	Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Crédit
BTD	Banque Togolaise de Développement
CA	Conseil d'Administration
CAS – IMEC	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIDR	Centre International pour le Développement et la Recherche
CNM	Comité Nationale de Microfinance
CS	Comité de Suivi
DGCIM	Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance
DID	Développement International Desjardins
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FUCEC – Togo	Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo
IMF	Institutions de Micro Finance
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OHADA	Organisation pour l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PASNAM	Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SIG	Système d'Information de Gestion
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UTB	Union Togolaise de Banques
WAGES	Women and Association for Gain Both Economic and Social

2. ANALYSE DE LA SITUATION

2.1. Contexte du pays

1. Le Togo a une Superficie de 56 600 km^2 pour une population estimée en 2006 à 5,2 millions d'habitants (991 284 ménages environ) et une densité de 80 habitants au km². Le PIB par habitant (2006) est de 217 280 FCFA (418 $). En 2006, le pays a été classé 147ème sur 173 pays avec un IDH de 0,495 (en 2003, 141ème sur 173 pays ; IDH de 0,501). L'indice actuel de pauvreté humaine au Togo est de 61,7%. Le Togo est membre de l'UEMOA.

2. Les négociations réussies avec la communauté internationale avec la Conférence des partenaires au développement du Togo à Bruxelles les 18 et 19 septembre 2008, a conduit à la reprise totale de la coopération avec le pays, augurant ainsi de très bonnes perspectives.

2.2. Le secteur financier au Togo et le sous-secteur de la microfinance

3. *Banques, assurances et autres institutions* : Les besoins en épargne, crédit, transfert et assurances sont essentiellement couverts par le secteur bancaire, les compagnies d'assurance, le secteur financier informel et le secteur de la microfinance. Le secteur bancaire est constitué de 14 établissements de crédit répartis en 11 banques et 3 établissements financiers. Au 30 septembre 2008, selon les données de la BCEAO, le secteur affichait un encours de crédit de 350 milliards FCFA et un encours de dépôt de 445 milliards FCFA. Quand au secteur de l'assurance, il est composé d'une dizaine de compagnies.

4. *Le secteur de la microfinance :* Il constitue une offre intermédiaire de produits et services financiers desservant essentiellement le secteur informel et les couches généralement exclues des services bancaires classiques. Au 30 juin 2008, les IMF desservaient 536 321 clients à travers 416 points de vente. L'encours de dépôts était de 60,3 milliards et l'encours de crédit de 48,7 milliards. Le total des fonds propres s'élevait à 3,5 milliards CFA.

5. *L'articulation entre banques et IMF* s'est développée grâce aux effets du PASNAM qui ont contribué à renforcer les capacités des IMF et à mettre en place un mécanisme de garantie. Le nombre d'IMF partenaires des banques a augmenté et plusieurs (BRS, ECOBANK, UTB, BSIC, BIA) ont exprimé leur désir de renforcer ce partenariat et de l'élargir à d'autres domaines (monétique, transfert…). La plupart d'entre elles sont prêtes à apporter un appui dans le renforcement des capacités des IMF, notamment en matière de contrôle interne. Le partenariat pourrait également se développer entre IMF et compagnies d'assurance pour des produits de microassurance pour les ménages pauvres.

2.3. Situation du secteur de la microfinance au 30 septembre 2008

6. En septembre 2008, le secteur comprenait 56 institutions de microfinance reparties en trois catégories: i) les coopératives d'épargne et de crédit ou institutions mutualistes ; ii) Les expériences de crédit direct ; iii) les projets ou ONG à volet crédit. Les principaux produits offerts par ces IMF sont: crédits (court terme, moyen terme, sociaux, scolaires) et épargne. Les crédits moyen terme et les crédits spéciaux (crédit aux MPME et à l'habitat, crédit rural/agricole, la micro assurance, les mutuelles de santé, les transferts internationaux, etc.) ne sont pas développés.

7. Les appuis du PASNAM ont permis de renforcer le secteur aux trois niveaux :

- au niveau des IMF : amélioration de leur système d'information de gestion, de leur gouvernance à travers les ateliers d'efficacité institutionnelle et les voyages d'échanges, et de leur extension dans d'autres zones grâce au financement de leurs programmes de développement ;
- au niveau meso : opérationnalisation de l'APIM Togo, association unique, qui a pu ainsi organiser plusieurs formations pour les IMF membres, mettre en place un centre de ressources et un système d'échanges d'informations sur les clients ;
- au niveau macro : appui au fonctionnement du Comité National de la Microfinance (CNM) qui a joué un rôle très significatif dans la coordination du secteur. Par ailleurs, la surveillance du secteur assumée par la CAS-IMEC, s'est accru et a enregistré des performances comme l'indiquent les données du tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Evolution de la surveillance et du contrôle

ELEMENTS	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre d'institutions contrôlées par la Cellule	1	6	7	19	21
Nbre d'institutions contrôlées conjointement avec BCEAO	8	3	3	10	10
Nombre d'agréments accordés	8	3	4	37	7
Nombre d'agréments retires	-	-	0	8	6
Nombre de rapports financiers obtenus	55	49	50	45	44
Nombre de rapports d'audit fait par un cabinet	-	5	2	7	10
Nbre de rapports de faîtière ayant surveillance déléguée	44	30	65	5	77

Source: CAS – IMEC

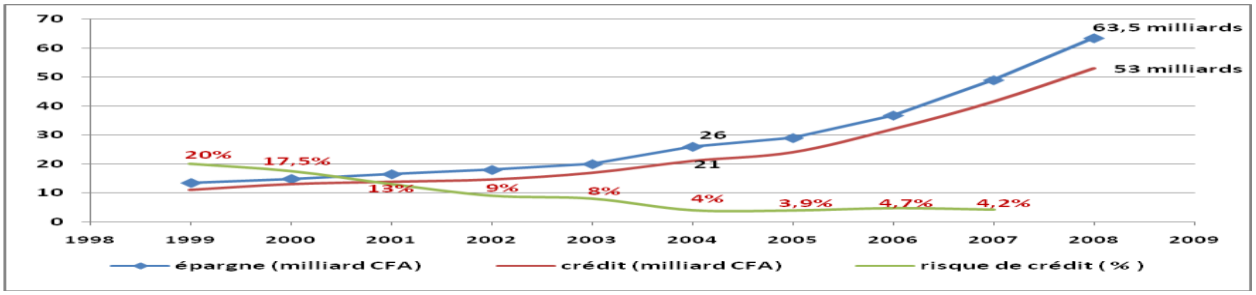
8. Il ressort de ce tableau que la surveillance du secteur a connu une nette amélioration. En effet, le nombre d'IMF inspectées a régulièrement augmenté d'une année à l'autre. Ces performances ont été rendues possible grâce aux appuis du PASNAM et à une appropriation très prononcée des objectifs du programme par l'ensemble des IMF et des structures d'encadrement du secteur. Ces différents appuis ont permis une forte croissance du secteur résumée dans le tableau ci–après :

Tableau n°2 : Evolution des principaux indicateurs du secteur

Indicateurs	2004	2005	2006	2007	30 sept. 2008
Nombre bénéficiaires	284 001	308 028	365 487	443 486	536 321
Total bilan	32 619 759 201	35 852 806 938	47 171 978 872	63 470 770 679	
Encours Dépôts	26 212 785 100	28 526 074 111	36 784 328 445	50 217 353 872	60 327 822 702
Encours crédits	21 261 203 386	24 096 370 769	32 232 535 197	42 228 810 797	48 702 156 979
Fonds propres	2 488 697 154	3 116 427 664	4 473 260 404	5 833 579 707	3 502 747 224
Résultat	113 253 808	-669 506 782	- 46 001 229	1 059 051 883	

Source: CAS-IMEC

9. L'amélioration des performances du secteur peut être mesurée par le taux de portefeuille-à-risque qui a été considérablement maîtrisé depuis ces dernières années, notamment, pendant la période des appuis du PASNAM, comme le montre le graphique ci-après :



10. La phase I du PASNAM (2005-2008) a eu un impact très significatif sur le secteur de la microfinance dans le domaine du renforcement du professionnalisme, de la supervision du secteur, de la mobilisation des ressources de crédit pour les IMF, mais des faiblesses restent à corriger, des menaces à atténuer, des forces et opportunités à valoriser comme on peut l'analyser dans le SWOT ci-dessous :

Tableau n°3 : Analyse SWOT : Tableau synoptique des forces et faiblesses du secteur

Niveau	FORCES ET OPPORTUNITES	FAIBLESSES ET MENACES
Micro	• Secteur de la microfinance en forte progression, crédible vis-à-vis des usagers et des institutions bancaires; • Climat de confiance entre les IMF et leurs dirigeants et renforcement de la gouvernance • Amélioration des SIG, des procédures et une amélioration de la transparence financière; • Articulation renforcée avec les banques par le refinancement et les partenariats stratégiques ; • Arrivée dans le secteur d'investisseurs institutionnels étrangers (SIDI, OIKOCREDIT, KIVA …)	• Pléthore de structures isolées sans appui technique ou sans masse critique d'activités pour être viables; • Insuffisance de développement de produits diversifiés et connexes (habitat, assurance, mutuelle de santé, crédit rural etc.) et de ressources longues pour certains types de crédit; ○ Marché de la microfinance de plus en plus concurrentiel avec des risques de pression sur les taux d'intérêt et de surendettement des clients ;

Méso	• Mise en place et dynamisation d'une association professionnelle Unique; • Infrastructure d'appui se spécialise (Cabinets d'audit bureaux d'études…) et Diffusion de meilleures pratiques Efforts de renforcement de capacités.	• Absence d'offre de formations axées sur les métiers exercés des IMF et insuffisance de partenaires techniques ; • Insuffisance de personnel qualifié; • Insuffisance de stratégie d'autonomisation au niveau de l'APIM.
Macro	• Amélioration de la surveillance du secteur par la CAS-IMEC; • Gestion efficace du PASNAM I par le CNM et la CGP avec des impacts tangibles reconnus par l'ensemble des acteurs du secteur; • Volonté de pérenniser les appuis au secteur à travers le projet de création de l'ANPDM et par le renforcement de l'assise institutionnelle de la CAS-IMEC en la transformant en DGCIM; • Inintérêt grandissant du gouvernent et des bailleurs de fonds à appuyer le secteur ; • L'amorce de la reprise économique au Togo.	• La CAS – IMEC manque de stratégie d'autonomisation ; elle n'assume pas son rôle pour les administrations provisoires et pour assainir le secteur; son statut ne lui confère pas l'autorité nécessaire et un ancrage structurel dans l'administration pour bien remplir sa mission; • Contrôle interne des IMF inefficace alors que les activités ont augmenté; • Risque d'intervention directe de l'Etat et risque que les acquis des programmes ne soient appropriés.

3. STRATEGIES / PROGRAMME PROPOSE

3.1. Principaux constats et recommandations de l'évaluation du PASNAM

11. L'évaluation intervenue en Décembre 2008 a conclu notamment que, malgré ses ressources limitées, le PASNAM a donné un bon coup de pouce au secteur à travers les formations techniques y comprit les ateliers d'efficacité institutionnelle très bénéfiques aux IMF, des formations et rencontres nationales et sous régionales, l'appui au renforcement des systèmes d'information de gestion de huit IMF, le renforcement de la capacité des IMF à accéder aux fonds de crédit des banques et de la FUCEC-TOGO. Les appuis du PASNAM ont permis aussi de renforcer : (i) la surveillance du secteur à travers le renforcement de la Cellule ministérielle (CAS-IMEC), (ii) les capacités de l'Association professionnelle des IMF à bien jouer son rôle de représentation et (iii) les capacités du Comité National de Microfinance (CNM) qui a joué un rôle très actif dans la coordination et la mise en œuvre de la stratégie.

12. Pour la seconde phase du programme, la mission d'évaluation a toutefois recommandé qu'un accent soit mis sur les points suivants : (i) la prise en charge des VNU mis à la disposition de la CAS-IMEC dans le cas où ceux-ci ne seraient pas intégrés dans la Fonction Publique ; (ii) la signature d'un contrat de performances avec la CAS-IMEC, la création des formations du type métier ; (iii) la mise en place de systèmes de contrôle interne performants dans les IMF ; (iv) une meilleure gestion de portefeuille ; (v) la mise en place des plans d'affaires ; et (vi) la création et le développement de nouveaux produits financiers.

13. Toutes ces recommandations sont prises en charge dans le nouveau programme. En effet, dans le cadre du financement (parallèle) de la Banque Mondiale, un accent sera mis sur les aspects concernant le renforcement de la supervision (prise en charge des inspecteurs, élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation pour les inspecteurs de la CAS-IMEC…) ainsi que le renforcement de la surveillance interne (élaboration et diffusion de manuels de procédures sur le contrôle interne et inspection, élaboration et mise en œuvre d'un programme de formation pour les inspecteurs internes et auditeurs qui interviennent auprès des IMF, renforcement des systèmes d'information et de gestion, …). En ce qui concerne l'élaboration ou l'actualisation de plans d'affaires des IMF et la création et le développement de nouveaux produits, ils seront pris en charge par les ressources du PNUD/FENU.

3.2. Vision et objectif de la Stratégie nationale de microfinance

14. La vision de la stratégie est de disposer d'un secteur de la microfinance viable et pérenne, compétitif et efficace, intégré au secteur financier, diversifié, innovateur, assurant une couverture satisfaisante de la demande, sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable.

15. L'objectif de développement de la SNMF est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables, diversifiés et pérennes aux ménages qui n'y ont pas accès, notamment les ruraux et les

micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2012, grâce à des IMF viables, professionnelles, compétitives et supervisées, en articulation avec le marché financier national et international.

3.3. Programme proposé

16. *Programme* : Il est basé sur les axes stratégiques de la SNMF dont la pertinence est reconnue par l'ensemble des acteurs. Il prend en charge les principales faiblesses aux trois niveaux micro, meso et macro découlant de l'analyse SWOT ci-dessus, notamment : (i) le besoin de diversification de l'offre et de développement de nouveaux produits, (ii) la nécessité d'éviter l'émiettement des structures grâce à la mise en réseau des IMF isolées, (iii) la nécessité de poursuivre le renforcement des capacités des ressources humaines au sein des IMF ainsi que la prise en charge des risques potentiels à travers le renforcement du contrôle interne, (iv) la nécessité de rechercher l'autonomisation de l'APIM et de la CAS-IMEC. Enfin, le programme proposé tient compte des leçons tirées de l'évaluation et qui se résument comme suit : (i) la capacité d'absorption de fonds par les IMF sera fonction de leur capacité à accroître leur clientèle tout en continuant à respecter les bonnes pratiques et en améliorant leurs indicateurs de performance, d'où la nécessité de poursuivre leur professionnalisation ; (ii) la professionnalisation des IMF facilitera les relations avec les banques commerciales dans le cadre de la recherche de refinancement. Le programme s'articule autour de trois domaines ci-après :

- **Niveau Macro :** Renforcer l'environnement institutionnel, légal et règlementaire et assurer durablement la supervision et le contrôle du secteur en vue d'accompagner son développement ;
- **Niveau Méso :** Mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation progressive de l'instance de représentation et renforcer les structures d'appui afin de garantir un meilleur encadrement du secteur ;
- **Niveau Micro :** Soutenir la professionnalisation des IMF permettant de lever les contraintes à la promotion du partenariat avec le secteur bancaire et à une offre diversifiée de services financiers aux populations pauvres et aux microentrepreneurs.

17. La stratégie d'intervention du PNUD, du FENU, de la Banque Mondiale et des autres bailleurs qui se joindront au programme va s'articuler essentiellement autour des appuis à l'amélioration du cadre légal, réglementaire et institutionnel, au renforcement des structures d'encadrement et la professionnalisation des IMF notamment sur les aspects liés à la transparence financière et à la maîtrise des risques ainsi qu'au renforcement des partenariats stratégiques entre banques et IMF.

18. *Bénéficiaires* : Les principaux bénéficiaires du Programme sont (i) les populations exclues des services financiers classiques, spécifiquement de la clientèle actuelle et potentielle des IMF du Togo, (ii) les Institutions de microfinance, (iii) les acteurs de l'encadrement et de l'environnement (APIM, DGCIM, ANPDM) et les structures de gestion du Programme (Cellule de gestion du Programme, comité de pilotage et comité d'investissement).

3.4. Durabilité des résultats

19. Dans la mise en œuvre du programme, un soin particulier doit être accordé à l'élaboration, la mise en ouvre effective et le suivi d'un plan d'autonomisation et d'appropriation technique et financière par le Ministère de l'Economie et des Finances (DCIM, ANPDM ou entité dédiée), l'APIM et les IMF et autres partenaires du secteur pour la pérennisation des prestations actuellement fournies par le programme.

3.4.1. Stratégie d'autonomisation de la CAS-IMEC

20. Pour une pérennisation de la supervision du secteur, le PASNAM II continuera le plaidoyer auprès du Gouvernement pour une transformation institutionnelle de la CAS-IMEC en Direction Générale de Contrôle des IMF (DGCIM) dotée d'un budget de l'Etat. L'objectif recherché par ce positionnement est de renforcer les capacités opérationnelles et la prise de décision notamment en ce qui concerne les sanctions. Ce positionnement permettra aussi au Directeur Général chargé du contrôle des IMF de siéger dans les instances de direction du Ministère, de présenter périodiquement la situation des risques et leur maîtrise dans le secteur, en vue de recevoir du

Comité de direction et du Ministre, instructions et recommandations pour assurer une gestion préventive du risque dans le secteur de la microfinance.

3.4.2. Stratégie d'autonomisation de l'APIM-Togo

21. Les appuis apportés à l'APIM-TOGO visent à renforcer ses capacités afin qu'elle joue effectivement son rôle de représentation et de défense de la profession mais aussi à la préparer à une appropriation effective, à un réel transfert de compétence et de responsabilité. Ainsi, trois scénarii sont envisagés :

(i) développement de services payants notamment les formations de types métier, la mise en œuvre de la formule de cotisation des membres basée sur le portefeuille de crédit. Avant l'étude sur l'élaboration du plan d'affaires de l'APIM-TOGO, la cotisation annuelle est de 50 mille FCFA par institution. Avec la nouvelle formule, la cotisation comporte une partie fixe (50 mille) et une partie variable. Depuis 2006, il y a une nette amélioration des produits de l'APIM-TOGO. Les cotisations sont passées de 1,5 million de FCFA en 2006 à 4,3millons en 2007 et à plus de 5,8 millions en 2008. Ces produits devront augmenter avec l'accroissement du secteur ;

(ii) renforcement des relations avec les banques pour bénéficier des infrastructures des banques à faibles coûts ; et

(iii) renforcement du partenariat avec la BCEAO pour bénéficier des formations pour le secteur notamment dans le cadre du projet Lux Développement.

4. CADRE DE RESULTATS

4.1. Description

4.1.1. Résultats, produits intermédiaires et activités au niveau Macro

Résultat n°1 : Le cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision efficace et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo

- Produit intermédiaire n°1.1 *Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs.*

22. Les activités à mener portent sur (i) l'élaboration des supports relatifs à la nouvelle réglementation, au référentiel comptable, aux actes rénovés de l'OHADA, l'organisation d'ateliers de formation sur la nouvelle réglementation, l'organisation d'ateliers de formation sur le référentiel comptable ainsi que sur les dispositions rénovées de l'acte uniforme de l'OHADA concernant les IMF, l'appui à l'évaluation de l'appropriation du nouveau cadre légal et leur étude d'impact.

23. La nouvelle réglementation a été adoptée au niveau de l'UEMOA et a été adoptée le 6 novembre 2008 en Conseil des Ministres. Les activités prévues permettront aux acteurs de maîtriser le contenu de la réglementation, ses implications dans leur fonctionnement et mode de gestion.

- Produit intermédiaire n°1.2 *Le renforcement de la Direction du Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit.*

24. Les activités à mener par le programme portent sur (i) la formation du personnel pour renforcer la qualité de ses interventions, (ii) le financement de façon dégressive des frais de missions d'inspection, (iii) le financement de façon dégressive de nouveaux inspecteurs, (iv) l'appui à l'élaboration et à la diffusion du rapport trimestriel d'activité sur le secteur en vue de renforcer la transparence financière, (v) la dotation en équipements pour assurer ses fonctions, l'appui au renforcement de l'antenne de Kara en moyens humains et matériels (vi) l'appui de la BCEAO à la définition et à la mise en application effective de la procédure d'audition, de sanction, de redressement, l'appui à la transformation institutionnelle (changement de Cellule en Direction).

25. La forte croissance du secteur (en terme de nombre d'IMF et d'actifs) avec les risques liés exige un renforcement de la surveillance du secteur tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le projet de décret visant à transformer la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou

Coopératives d'épargne et de Crédit (CAS/IMEC) en Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) dotée d'un budget de l'Etat est une réponse à cette exigence. Ce positionnement renforce les capacités opérationnelles et la prise de décision notamment en ce qui concerne les sanctions.

26. Les appuis apportés aux différentes institutions de l'environnement du secteur de la microfinance (APIM, DGCIM, *Institution Nationale dédiée*) devront permettre leur renforcement afin qu'elles jouent effectivement leur rôle en veillant particulièrement à une appropriation effective, à un réel transfert de compétence et de responsabilité. Ainsi, PASNAM II devra être un test des capacités de ces différents acteurs à poursuivre seul leur mission à la fin du programme. Les appuis du PASNAM aux différents acteurs s'inscriront donc dans une démarche d'apprentissage.

Résultat n°2 : Le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement

- Produit intermédiaire n°2.1 *L'Institution Nationale dédiée à la Promotion et au Développement de la Microfinance, sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances, assure dès 2011 la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance.*

27. Les activités à mener concernent l'appui à la création, au cours de la période 2009-2010, de l'ANPDM ou de toute entité dédiée, l'appui à la mise en place du Comité de Suivi et du Conseil d'Administration, l'équipement du Comité de Suivi et du Conseil d'Administration, l'appui au financement des missions de terrain du Conseil d'Administration, l'appui financement des réunions du Comité de Suivi et du Conseil d'Administration.

28. La création de l'*Institution Nationale dédiée* répond à un souci de pérennisation du dispositif de coordination des projets et programmes dans le secteur de la microfinance. L'agence assurera donc, dès 2011, le pilotage et la gestion du PASNAM II. Les actions prévues visent à la rendre opérationnelle. Ce nouveau dispositif ainsi que son mode de fonctionnement seront détaillés dans la partie arrangements institutionnels.

- Produit intermédiaire n°2.2 *L'Institution Nationale dédiée assure dès 2011, la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II*.

29. Les actions à mener concernent (i) l'appui à la mise en place de la Direction Générale et des directions début 2011, (ii) le financement de leurs équipements, (iii) la contribution aux salaires de leur personnel, (iv) le financement de leurs frais généraux, (v) le financement de l'assistance technique, (vi) le financement des missions de suivi du PASNAM II, (vii) le financement des missions d'évaluation du PASNAM II, (viii) l'appui à la réalisation des études sur le secteur, (ix) l'appui à la réalisation de séminaires et ateliers thématiques sur le secteur, (x) L'appui à la capitalisation des deux programmes (PASNAM I et PASNAM II). Cette *Institution Nationale dédiée* remplacera la Cellule de Gestion de Projet (CGP) du PASNAM II qui couvrira la période 2009-2010.

4.1.2. Résultats, produits intermédiaires et activités au niveau Méso

- Produit intermédiaire n°2.3 *L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM-Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre sa stratégie d'autofinancement*.

30. Les activités à mener concernent : (i) l'appui à la réalisation de formations internes des membres (formation à la carte, modulaire…), (ii) l'appui à la création d'un centre commun de formation entre l'association professionnelle des banques et l'APIM, (iii) l'appui à l'amélioration du système d'échanges d'information et son mode de facturation (modèle économique), (iv) l'appui au développement du centre de ressources, (v) la dotation de l'Association en équipement pour assurer ses fonctions (véhicule, ordinateur portable…), (vi) l'appui à l'organisation du prix de la bonne gouvernance en Microfinance, (vii) l'appui à l'élaboration, la diffusion et le suivi du code de déontologie et de la convention collective, l'appui à la définition, la production et la publication des

indicateurs clés de performances financières et sociales pour les IMF, (viii) l'appui à la production et diffusion du bulletin Espace microfinance.

31. Le défi au niveau de l'Association sera de s'approprier toutes les formations et les autres actions mises en place par le programme. Les modèles économiques pour viabiliser les formations, le système d'échanges d'informations sur les clients, le centre de ressources devront faire partie des éléments du contrat de performance à signer avec le programme. De même, une réflexion devra être engagée sur la structuration optimale pouvant être supportée par l'Association sur autofinancement.

32. Lié à cette préoccupation, le mode de participation des IMF au fonctionnement de cette structure devra évoluer ainsi que le nombre d'adhérents, étant donné que la nouvelle règlementation fait obligation à toute IMF agréée d'adhérer à une association professionnelle unique par pays. Enfin, les IMF devront contribuer au coût des formations organisées par l'APIM.

4.1.3. Résultats, produits intermédiaires et activités au niveau Micro

Résultat n°3 : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendus en renforçant notamment leur transparence financière.

33. Ces appuis se feront sur la base d'une sélection d'IMF selon des critères définis. Il s'agit de l'autorisation d'exercice, la couverture géographique, le nombre de points de services, l'épargne mobilisée, l'encours de crédit, la durée de l'expérience, la capacité de l'institution à continuer les actions et son évolution vers l'autonomie financière.

34. Cette évaluation préalable devra dégager un minimum en termes de probabilité de survie de l'institution avant de s'engager dans l'appui. Pour les IMF ayant déjà bénéficié de l'appui du PASNAM I, un des critères additionnels sera le bilan positif du précédent contrat d'objectifs. Ces appuis se feront sur la base de contractualisation entre le PASNAM II et les IMF.

- Produit intermédiaire n°3.1 *Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaires.*

35. Les activités à mener concernent (i) l'appui à l'élaboration ou à l'actualisation des plans d'affaires, (ii) l'organisation des sessions de formations pour les cadres et dirigeants, (iii) l'organisation des ateliers d'efficacité opérationnelle et la formalisation de la méthodologie (l'élaboration d'un guide), (iv) l'appui à la formalisation des procédures, (v) l'appui à la mise en place du SIG et à l'interconnexion dans les IMF, (vi) l'appui à la mise en place d'un fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit (organisationnel, comptable, portefeuille) et de rating, l'appui institutionnel dans les domaines de la gouvernance, du management, de la gestion des ressources humaines, (vii) l'appui en équipements sur la base des plans d'affaires, (viii) l'appui au renforcement du contrôle interne des IMF (stages dans les IMF de référence, l'audit informatique, la formation des inspecteurs, mise en place/actualisation des dispositifs et procédures de contrôle interne dans les IMF), (ix) l'appui à l'intégration du nouveau référentiel comptable dans les IMF (passage de l'ancien référentiel au nouveau), (x) le renforcement de capacités des prestataires de services et l'appui à l'émergence de bureaux de notation.

36. Les IMF devront progressivement internaliser les ateliers d'efficacité institutionnelle dont l'importance a été reconnue. Le PASNAM II devra donc formaliser la méthodologie, réaliser en commun quelques ateliers avec les IMF qui démarrent pour s'assurer de la maîtrise de l'outil et ensuite les laisser poursuivre en interne la démarche selon une périodicité arrêtée (trimestre, semestre) en programmant des suivis et appuis conseils.

37. La formalisation des procédures se fera selon la démarche suivante pour permettre l'appropriation, la maîtrise des manuels et la minimisation des coûts des prestations :1) Cadrage initial avec un consultant, expert dans le domaine ; 2) Elaboration en interne du manuel dans une démarche participative et un coaching à distance du consultant ; 3) Organisation de l'atelier de validation avec l'encadrement du consultant.

38. L'appui à la réalisation des missions d'audit et de rating se fera sur le principe du financement dégressif en s'assurant que l'IMF puisse continuer à payer ces services par autofinancement. Cette action sera financée à partir du fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit et de rating qui pourra être renforcé ultérieurement par d'autres bailleurs.

39. Le renforcement des capacités des prestataires de services locaux a pour but de rendre disponible l'offre en prestation de services de proximité. Ces appuis se feront en identifiant et en renforçant les capacités des prestataires locaux dans des domaines prioritaires où l'expertise nationale est inexistante ou insuffisante. Ils se feront à travers des formations, des processus de certification et en les associant aux missions avec les experts internationaux. Cet appui concernera également le travail sur la notation des IMF en relation avec d'autres cabinets de la sous – région.

- Produit intermédiaire n°3.2 *L'offre de services est diversifiée, étendue à travers le développement de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones.*

40. Les activités à mener concernent (i) l'appui au développement de nouveaux produits à travers la réalisation d'études, (ii) l'accompagnement des IMF dans leur processus de développement de nouveaux produits, et (iii) l'accompagnement des IMF qui, sur la base de ces informations et compte tenu de leurs capacités internes, décideront de s'engager dans le processus de développement d'un nouveau produit.

- Produit intermédiaire n°3.3 *Les IMF sont accompagnées dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité.*

41. Les actions à mener concernent (i) l'organisation d'ateliers d'information et de formation sur le réseautage et ses modalités de mise en œuvre, (ii) le recensement des IMF ayant des projets de réseautage et accompagner le processus, et (iii) l'appui à la mise en place de centres de services communs ou des prestataires notamment dans le domaine de l'inspection.

42. Les appuis au niveau de l'axe 2 concernent les institutions qui ont été appuyées au niveau du PASNAM I pour consolider certaines actions, renforcer leur viabilité. Ces appuis seront également élargis aux nouvelles institutions encore fragiles. Ils se feront en définissant des stratégies pouvant permettre à ces IMF de continuer ces actions en interne à la fin du programme. Enfin, ces appuis devront permettre aux IMF de renforcer leur solidité afin d'accroître la confiance des bailleurs et des banques qui pourront les appuyer même après le PASNAM II.

Résultat n°4 : L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques (refinancement, moyens de paiements…) entre banques, IMF et autres partenaires financiers ainsi que la mise en place de fonds de garantie.

- Produit intermédiaire n°4.1 *L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée.*

43. Les activités à mettre en œuvre concernent (i) l'organisation d'ateliers entre IMF et banques, (ii) l'appui à la mise en œuvre de partenariats stratégiques (extension, développement de produits, refinancement) entre banques et IMF (iii) l'appui au renforcement des capacités des IMF par les banques à travers des stages de formation dans des services des banques, (iv) L'appui au développement des produits de micro assurance, (v) et la mise en place de produits de micro assurance (assurance santé, crédit…) qui est un dispositif complémentaire aux produits d'épargne et de crédit en vue de réduire la vulnérabilité des ménages pauvres. Les appuis concerneront le renforcement des capacités (accompagnement dans le processus de développement d'un nouveau produit) et les appuis institutionnels.

- Produit intermédiaire n°4.2 *L'accès des IMF au refinancement est renforcé grâce à la mise en place de deux fonds de garantie et le développement du refinancement entre IMF.*

44. Les activités à mener concernent (i) L'organisation d'ateliers pour informer sur le fonds ARIZ et sur les conditions d'accès, (ii) la mise en place de l'outil ARIZ en partenariat avec l'AFD, (iii)

l'organisation d'atelier pour améliorer le montage du fonds de promotion de la microfinance, (iv) la gestion du fonds de promotion de la microfinance, (v) l'appui au développement du refinancement entre IMF, (vi) la mobilisation des ressources financières auprès des PTF pour renforcer ces fonds.

4.2. Indicateurs des résultats attendus du programme (objectifs SNMF)

45. Au terme du programme, le secteur affichera des indicateurs de performance ci-après :

Indicateurs	Situation 2007 (Juin 2007)	Objectif fin 2012	Croissance
Nombre d'IMF	**56**	**50**	**-11%**
Nombre de points de service	**257**	**320**	**+25%**
Nombre d'usagers	**401 713**	**637 911**	**+59%**
Taux de pénétration des ménages	**43%**	**60%**	**+40%**
Encours de dépôts	**42 632**	**70 170**	**+65%**
Encours de crédits	**34 764**	**63 791**	**+83%**
Situation du portefeuille en souffrance	**6%**	**5%**	**-17%**
Autonomisation de la CAS-IMEC	**20%**	**60%**	**200%**
Autonomisation APIM-Togo	**10%**	**70%**	**600%**
Pérennisation de l'ANPDM	**1%**	**50%**	**4900%**

5. DISPOSITIFS DE GESTION ET DE COORDINATION DU PROGRAMME

46. Avant de présenter les arrangements institutionnels prévus pour le PASNAM II, il est nécessaire de rappeler ceux du PASNAM I afin de mieux cerner les évolutions envisagées entre les deux programmes. Au niveau du mode de gestion du programme, le PASNAM I (2005-2008), était logé au sein du PNUD avec un point focal au Ministère de l'Economie et des Finances (la CAS-IMEC). Il s'est agi alors d'une gestion directe du programme par le PNUD (DEX) articulé avec un point focal au MEF et renforcé par le rôle du Comité national de Microfinance (CNM) dans le pilotage. En effet, le PASNAM I a eu comme organe d'orientation et de décision un Comité de pilotage composé des membres du Comité National de Microfinance qui servait aussi de Comité d'investissement.

47. Ce Comité National de Microfinance, créé par arrêté ministériel n° 174/MEFP/SG/CAS- IMEC du 14 septembre 1999, est composé de trois représentants de l'association professionnelle des IMF (APIM Togo) dont un des membres assure la présidence du CNM, et les deux autres le secrétariat et la trésorerie générale. Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances (le coordonnateur de la CAS – IMEC) siège au CNM et en assure la Vice-présidence. L'association des banques est représentée par une personne de même que les bailleurs de fonds du secteur et la BCEAO.

48. Cette composition a permis, au cours de la période sous revue, une bonne représentation du secteur et a été reconnue efficace au niveau opérationnel. Le CNM a joué de façon efficace son rôle et sa contribution à la mise en œuvre du PASNAM I est appréciée très positivement par les différents acteurs du secteur de la microfinance et de l'environnement global.

49. Au niveau du PASNAM II, la même configuration de la phase I continuera sur la période 2009-2010. Dès lors, il s'agira pendant les deux premières années d'une gestion directe du programme

par le PNUD (DEX) articulé avec un point focal au MEF et renforcé par le rôle du Comité national de Microfinance (CNM) dans le pilotage.

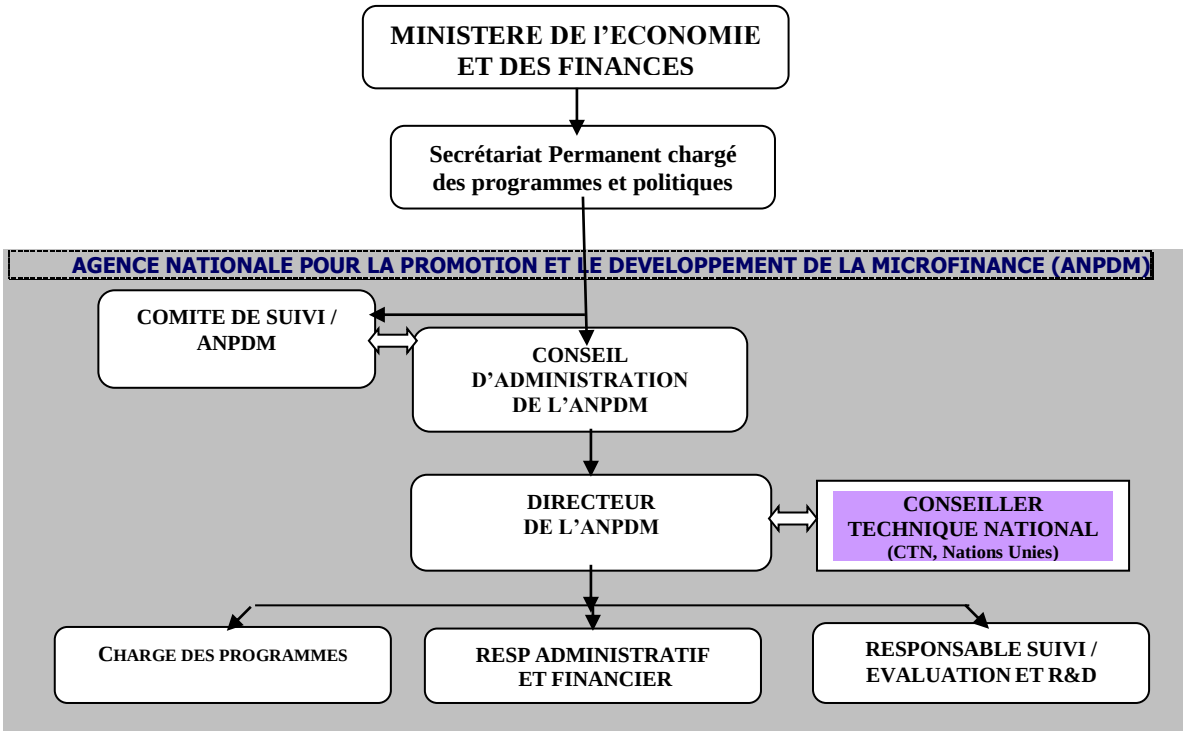
50. Dans la deuxième partie de la période du PASNAM II (2011-2012), la coordination et la gestion du programme se feront dans le cadre de l'Agence Nationale pour la Promotion et le Développement de la Microfinance (ANDPM)[1] ou *Institution Nationale dédiée*, une structure qui sera créée par décret Présidentiel au cours de la période 2009-2010.

51. Cette approche de management répond au souci de donner à la conduite du secteur de la microfinance un ancrage institutionnel durable. e programme sera doté d'un Comité d'investissement composé des bailleurs contribuant au financement du programme.

52. Le PASNAM I a eu comme structure de gestion, la Cellule de Gestion du Programme (CGP) composée d'un Expert International en Microfinance, d'une chargée de programme, d'une assistante administrative et comptable et d'un chauffeur. Pour le PASNAM II, cette organisation sera maintenue pour la période 2009-2010.

53. Au cours de la période 2011-2012 du PASNAM II, cette cellule sera remplacée par la Direction de l'ANPDM ou de *l'Institution Nationale dédiée* avec ses différents services techniques. La Direction de cette agence ou de l'institution dédiée sera appuyée pendant la période du programme par un Conseiller Technique National (CTN) des Nations Unies. Ensuite, cet appui sera assuré, sur le reste de la durée du programme, à travers des missions de suivi.

54. L'organigramme proposée pour l'ANPDM se présente comme suit :



N.B : L'assistance technique constitue une ressource de conseil technique en microfinance et dans la mise en œuvre d'un programme d'appui à la stratégie ; ressource fournie par le FENU et le PNUD sur la durée du projet, assiste l'ANPDM dans la mise en œuvre du programme tout en opérant des transferts de connaissances et compétences à celle-ci.

[1] Le projet de création de l'Agence Nationale pour la Promotion et le Développement de la Microfinance (ANPDM) est en cours d'adoption. Le statut juridique d'agence lui permet d'avoir une autonomie de gestion. Elle bénéficiera du budget de l'Etat. Elle sera l'institution permanente chargée de coordonner tous les projets et programmes dans le secteur de la microfinance. Elle est placée sous la tutelle du Ministre chargé des Finances et dépend directement du Secrétariat Permanent de ce ministère chargé des programmes et politiques.

55. Le **Ministère de l'Economie et des Finances** assurera la tutelle du Programme. L'ANDPM/ *Institution Nationale dédiée* est sous l'autorité directe de ce Ministère.

56. L'ANPDM ou *Institution Nationale dédiée* a pour missions notamment de :1) participer à l'élaboration de la politique de microfinance adoptée par le Gouvernement ; 2) coordonner la mise en place de la stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) ; 3) veiller à la rationalisation des interventions dans le secteur. Il coordonne donc tous les projets et programmes dans le secteur de la microfinance contribuant à la mise en œuvre de la SNMF. Les organes d'administration et de gestion de l'ANPDM sont les suivants :

- Le Comité de Suivi (CS) ;
- Le Conseil d'Administration (CA) ;
- La Direction Générale de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*, l'assistance technique et les directions techniques.

57. Le Comité de suivi de l'ANPDM/ *Institution Nationale dédiée*, composé de quinze (15) membres a pour mission de : 1) approuver les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration ; 2) approuver les comptes de l'ANPDM/ *Institution Nationale dédiée* et faire un rapport au Conseil des Ministres sur l'évolution des activités de cette structure; 3) adopter le rapport annuel d'activités ; 4) nommer un commissaire aux comptes et fixer ses rémunérations ; 5) Approuver les indemnités des membres du Conseil d'Administration et le traitement du Directeur Général de l'ANDPM/*Institution Nationale dédiée*.

58. Le Conseil d'Administration de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* est composé de huit (08) membres :1) 01 représentant du Ministère en charge des finances 2) 03 représentants de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance; 3) 01 représentant de l'APBEF ; 4) 03 représentants des bailleurs de fonds[2] (PNUD, Banque Mondiale, Agence Française de Développement). Le Conseil d'Administration est chargé de : 1) proposer les orientations stratégiques de l'ANPDM/ *Institution Nationale dédiée* ; 2) S'assurer de la bonne exécution de missions de celle-ci ; 3) Voter le budget annuel ; 4) Participer au recrutement du personnel de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* ; 5) Approuver le rapport annuel d'activités de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* préparé par le Directeur général et le soumettre au comité de suivi.

59. Dans le cadre spécifique du PASNAM II, le Conseil d'Administration de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* sera le Comité de Pilotage du Programme. A ce titre, il assurera les principales tâches suivantes : 1) approuver les programmes d'activités de la direction générale concernant le PASNAM II ; 2) assurer le suivi de l'exécution du programme par une revue des rapports et la proposition de recommandations ainsi que le suivi à travers les missions de suivi sur le terrain. Un comité d'investissement, composé des bailleurs de fonds ayant contribué au programme, sera chargé des décisions de financement.

60. La gestion du programme sera assurée par la Direction de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* qui supervise les trois services de l'agence. Elle sera appuyée par un Conseiller Technique National (CTN), Expert en Microfinance pendant les quatre années du programme. Dans le cadre de la gestion du PASNAM II, la direction de l'ANPDM/ *Institution Nationale dédiée* aura pour principales tâches de : 1) préparer les programmes d'activités et les présenter au Conseil d'Administration ; 2) analyser les demandes de financement et les présenter au Conseil d'Administration ; 3) assurer la contractualisation pour l'exécution des activités ; 4) assurer la gestion technique et financière du programme ; 5) élaborer et transmettre au Conseil d'Administration les rapports d'activités ; 6) proposer au Conseil d'Administration toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du programme.

61. Le Conseiller Technique National (CTN) est un personnel, de nationalité togolaise, affecté pendant la deuxième partie du programme (2011-2012) par le FENU, qui a pour mission d'appuyer l'agence et d'œuvrer au transfert des compétences au personnel permanent de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*. Il est supervisé sur le plan technique et administratif par le PNUD et le FENU.

[2] La liste des bailleurs de fonds dans le Comité de Pilotage sera revue en fonction du nombre de bailleurs qui contribuent réellement à la mise en œuvre du Programme, à raison d'un représentant par bailleur de fonds.

62. Dans le cas où l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* prendrait plus de temps que prévu à se mettre en place, une solution transitoire sera retenue. Ainsi, un expert international sera recruté (à la place d'un CTN) pour une durée n'allant pas au-delà de fin 2010 dans le cadre d'une Unité de gestion du programme. Cet expert international facilitera, entre autres tâches, la mise en place et l'opérationnalisation de l'ANPDM/ *Institution Nationale dédiée*. A partir de 2011, l'expert international sera maintenu mais sous la forme d'interventions ponctuelles.

63. **Les autres Ministères** contribueront au Programme à travers la recherche de synergie et de cohérence entre les programmes de leur département et les actions prévues par le programme et de façon générale par la SNMF.

64. **Les structures contractuelles** du Programme à savoir l'APIM, la DGCIM, les IMF et autres prestataires de services (financiers et techniques) respecteront les engagements contractuels et veilleront à l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance.

6. DISPOSITIF DE GESTION DES FONDS

6.1. Modalités de gestion financière

65. Dans le cadre du PASNAM II, deux instruments seront mis en œuvre :

66. Le **Fonds d'Appui à la réalisation des missions d'audit et de rating** : ce fonds est destiné à financer les missions d'audit et de rating des IMF sur le principe dégressif. Les IMF bénéficiaires prendront l'engagement de pérenniser ces missions en les finançant elles-mêmes. Le Comité de Pilotage du PASNAM II propose au Comité d'investissement les postulants et le Comité d'investissement décide des IMF bénéficiaires du fonds sur la base de critères définis. La CGP, durant la période 2009-2011 et la direction de l'ANPDM, pendant la période 2011-2012, mettent en œuvre le manuel de politiques et procédures de gestion de ce fonds qui sera adopté par le Comité de Pilotage. Elle aura également pour tâche de mobiliser des ressources pour renforcer ce fonds.

67. Le **Fonds de promotion de la Microfinance.** Ce fonds aura les principaux instruments suivants : (i) les subventions pour le renforcement des capacités techniques, l'octroi de ressources pour le développement de produits d'innovations et de produits adaptés à la clientèle, sur une base dégressive, (ii) des prêts à des taux proches de ceux du marché que les IMF pourront, comme dans le cas du PASNAM I, utiliser pour obtenir des crédits plus importants auprès des banques commerciales en faisant usage de l'effet de levier.

68. Le Conseil d'Administration de l'ANPDM sélectionne les postulants et le Comité d'investissement décide des allocations sur la base de critères définis et dans le respect des procédures.

69. En ce qui concerne les autres ressources du Programme, le mode de gestion sera décidé par chaque bailleur : mise à disposition des fonds au niveau de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* ou gestion directe par les bailleurs en relation avec l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*.

70. Les ressources de la Banque Mondiale destinées au Programme seront gérées directement au niveau de l'institution en relation technique avec le MEF et le PASNAM. Les ressources de l'AFD seront gérées par cette dernière selon ses modalités.

71. Un outil dénommé ARIZ (Assurance pour le Risque des Investissements) sera mis en place par l'AFD. Il est destiné à financer les IMF performantes. Le montage de ce dispositif et la contribution de l'AFD au programme sont à préciser lors des missions AFD prévues au Togo au premier trimestre 2009. Ce mécanisme sera géré selon et par les procédures de l'AFD.

6.2. Contributions des différentes parties et funding gap

72. **Le PNUD – Lomé et le FENU** contribueront à hauteur de 2 349 378 USD (dont FENU : 1 639 778 USD et PNUD : 709 600). Ce montant financera la mise en place et le fonctionnement de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*, l'appui à l'APIM – Togo, à la DGCIM, l'assistance technique et l'appui à la professionnalisation.

73. **La Banque mondiale** participera au financement du programme à hauteur de 3 200 000 USD. Ce montant servira au financement des activités dans les domaines suivants : 1) le renforcement de la supervision (diffusion et formation sur la nouvelle réglementation, appui à la DGCIM) ; 2) le renforcement de la surveillance interne des IMF (procédures, audits, réseautage…); et 3) la promotion de la transparence de l'information financière. La Banque Mondiale est membre du Conseil d'Administration de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* et membre du Comité de pilotage qui fait office de Comité d'investissement. Mais les ressources de la Banque Mondiale sont gérées selon les modalités arrêtées avec le ministère en charge des finances.

74. Le gap restant à mobiliser pour la réalisation du programme se chiffre à $ 1 922 247 et concerne les principaux postes budgétaires suivants :

- appui à la DGCIM 174 800 $
- appui à APIM-Togo 164 200 $
- appui à l'ANPDM et à la CGP 336 547 $
- appui à la professionnalisation des IMF 798 700 $
- appui à l'accès des IMF au refinancement 448 000 $

75. Des perspectives de mobilisation de ressources existent. Le Gouvernement prendra en charge le financement de 174 800 $ correspondant au gap sur l'appui à la DGCIM chargée du contrôle des IMF dont le montant total est de 774 800 $. Le gap de l'appui à l'APIM-Togo de 164 200 $ pourra être trouvé par l'Association auprès du CNPPP (qui lui apporte d'ailleurs généralement un appui) et du PRAFIDE (BCEAO) pour le financement des formations liées à la réglementation. En ce qui concerne le gap de 448 000 $ correspondant à l'appui à l'accès au refinancement par les banques, il constitue le coût du renforcement institutionnel des IMF candidates à l'outil ARIZ de l'AFD ; la planification de cet outil par l'AFD mettra en évidence, entre autre, ce coût. d'appui institutionnel spécifique aux IMF bénéficiant de cet outil.

76. D'autres possibilités de financement du programme ont été également identifiées. Il s'agit :

- de **OIKOCrédit qui** interviendrait dans le refinancement des IMF à hauteur de 5 000 000 d'euros par an pour le Togo et le Bénin. Elle a déjà démarré son activité avec plus 3 millions d'euros de prêt octroyés à 5 IMF au Togo en 2008. Elle envisage de compléter son intervention dans le cadre du PASNAM II par des appuis institutionnels aux IMF financées et au secteur de la microfinance au Togo ;
- des **banques commerciales (BRS, BTD, ECOBANK, BIA, UTB, BSIC, BTCI) et la FUCEC – TOGO qui** interviendront dans le refinancement des IMF**,** pour leur formation notamment au niveau du centre commun de formation et des stages ;
- De **Burcke Le Pont** et l'**Organisation Internationale de la Francophonie (OIF)** qui projettent de contribuer à la mise en œuvre de la stratégie nationale de microfinance du Togo. L'ANPDM aura pour tâche de continuer à mobiliser ces partenaires pour combler le gap de financement ;
- d'autres bailleurs qui avaient fait des promesses lors de la table ronde des bailleurs pourront intégrer par la suite le Programme. Il s'agit de :1) Développement International des Jardins (DID) ;2) Louvain Développement ;3) Investisseur et Partenaire (IP-Conseil) – France.

7. SUIVI, EVALUATION ET ETABLISSEMENT DES RAPPORTS

7.1. Cadre de suivi du programme / revues annuelles

77. L'Unité Régionale du FENU basée à Dakar assurera un suivi technique du programme à travers une mission par an pendant la période de présence de l'Assistant Technique et deux fois par an après son départ. Le programme fera l'objet d'un audit annuel. La revue annuelle du programme, à travers l'appréciation du PTA par le conseil d'administration de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* et son comité de suivi, permettra de faire les ajustements nécessités par les résultats enregistrés et en fonction de l'évolution du secteur et de l'environnement.

7.2. Evaluations / établissement des rapports

78. Le programme fera l'objet de deux évaluations externes approfondies: une évaluation à mi-parcours en 2011 et une évaluation finale en 2012 pour apprécier la performance globale du programme, les résultats et produits atteints, par rapport aux objectifs initiaux, l'impact obtenu.

79. La CGP, dans un premier temps, et la direction générale de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*, dans la deuxième période, produiront des rapports trimestriels et un rapport annuel à transmettre au Ministre de l'Economie et des Finances avec copie au PNUD – Lomé, au Bureau du FENU à Dakar, aux autres bailleurs finançant le programme. Ces rapports qui feront l'objet d'un examen approfondi par le CNM ou le Conseil d'Administration de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée* comprendront entre autres (i) les activités réalisées par le programme, (ii) les résultats atteints par le programme par rapport au plan de travail annuel, (iii) les investissements réalisés, (iv) le niveau d'atteinte des indicateurs de performance des IMF et autres institutions appuyées par le programme sur la base de contrats de performance.

8. CONTEXTE JURIDIQUE DES RELATIONS

80. Le présent document s'inscrit dans le cadre de l'Accord de base conclu entre le Gouvernement de la République du Togo et le PNUD et signé le 21 mars 1977. L'Administration globale du PASNAM II sera régie par les procédures et règlements du gouvernement et des bailleurs, apporteurs de fonds.

81. Les modifications suivantes pourront être apportées au présent document de projet avec la seule signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires n'aient pas d'objection aux changements proposés. Il s'agit (i) des révisions n'ayant pas d'incidence sur les objectifs immédiats, les résultats et activités du PASNAM II mais qui tiennent compte des apports déjà convenus ou des augmentations de coûts dues à l'inflation, et (ii) des révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement des contributions financières du PASNAM II et correspondant à l'accroissement, dû à l'inflation des dépenses d'experts ou d'autres frais en fonction de la souplesse financière de l'organisme responsable de l'activité en question.

82. Cependant, les modifications du document de projet dues à la participation au financement d'autres bailleurs de fonds au programme feront l'objet de revue entre les parties impliquées.

9. RISQUES ET MOYENS DE LES MINORER

83. Les risques comprennent les facteurs non exhaustifs suivants : (i) une insuffisance au niveau des capacités des acteurs à s'approprier les actions ; (ii) la non maîtrise de la forte croissance de l'offre de crédit induite par l'arrivée sur le marché de plusieurs IMF avec des risques de surendettement des clients et des pressions sur les taux d'intérêt, (iii) une insuffisance de coordination entre les partenaires au développement impliqués dans le secteur de la Microfinance et plus généralement dans les politiques de lutte contre la pauvreté.

84. Les facteurs suivants contribueront à minorer les risques : (i) la volonté affichée par les autorités de mettre en place l'ANPDM ou une *Institution Nationale dédiée* à la promotion et au développement et celle des acteurs de lui faire jouer effectivement son rôle de coordination des programmes et projets dans le secteur de la microfinance, (ii) l'application du principe du désengagement progressif et le travail à faire sur les stratégies d'autofinancement au niveau des structures bénéficiaires du Programme favoriseront l'appropriation et la pérennité des actions, (iii) l'instauration d'un climat de confiance entre les IMF grâce au PASNAM permettra de développer le système d'échange d'informations sur les clients, accroître le nombre d'IMF adhérentes et de limiter le risque de surendettement des clients.

VII. ANNEXES

ANNEXE 1 :

Encadré 1

De la microfinance vers la finance inclusive : L'approche du FENU

La Microfinance est la provision de services financiers aux clients exclus par les banques ou ne présentant pas suffisamment de garanties pour accéder aux services bancaires. Ces services financiers, qui visent les segments inférieurs du marché, englobent l'épargne, le crédit, les transferts, les assurances, etc. Une Institution de Microfinance (IMF) est un Prestataire de Services Financiers (PSF) spécialisé en microfinance. Un Secteur Financier Inclusif est un secteur financier qui offre une gamme de services financiers à l'ensemble de la population d'un pays. Il s'agit d'un secteur ouvert à tous. Un secteur financier inclusif est caractérisé par : (i) la compétition entre les prestataires de services financiers, (ii) une gamme diversifiée de prestataires de services financiers, (iii) la viabilité et la pérennité de l'accès aux services financiers et (iv) un environnement légal et réglementaire garantissant l'intégrité du secteur financier et l'accès pérenne aux services financiers.

Même si l'impact de la microfinance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle représente un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les objectifs de développement du millénaire notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici à 2015.

Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a montré que la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes. Aujourd'hui, l'intégration de la microfinance au secteur financier global est de plus en plus admise au sein de la communauté des bailleurs et représente une condition nécessaire pour sa contribution efficace au développement.

L'approche dite sectorielle du développement de la microfinance a pour objectif principal de renforcer le système financier global par l'intégration de ce secteur afin de garantir aux pauvres et aux ménages à faibles revenus, un accès durable aux services financiers. L'intégration de tous les sous-segments du secteur financier est une condition nécessaire du développement, mais elle n'est pas suffisante. D'où la nécessité que le système financier global puisse être constitué d'institutions viables et pérennes fournissant des services aux populations de toutes catégories. Cette approche s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationale reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier.

Elle prend en compte la situation socio-économique et politique. Elle est centrée sur le développement de la capacité locale concernant l'environnement; plus particulièrement le cadre légal et réglementaire, les institutions, les mécanismes de financement, les services d'appui au secteur tels que les structures juridiques, de comptabilité et d'audit, les centrales de risques, les possibilités de formation et de renforcement institutionnel, le degré de structuration de la profession. Tout ce mécanisme est mis en place afin que les services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus intègrent sur une base permanente le secteur financier.

Encadré 2

Le fonds de promotion de la microfinance du Togo

Le fonds de promotion de la microfinance a été mis en place par le FENU durant PASNAM I. Doté d'un montant initial de 250 millions de F CFA, il comporte un volet refinancement et un volet appui institutionnel. Ce fonds a permis à trois IMF (WAGES, TIMPAC, ASJD) d'obtenir auprès d'Ecobank et de la FUCEC Togo plus de 700 millions de F CFA de refinancement. Durant PASNAM II, compte tenu de l'existence de l'outil ARIZ touchant une cible d'IMF bien déterminée (de taille importante et performantes), le fonds de promotion sera orienté vers les autres IMF encore en construction, n'atteignant pas le niveau de performance exigée pour accéder au mécanisme ARIZ. Ce fonds de promotion donnera également la priorité au refinancement des IMF intervenant dans des zones non couvertes notamment les zones rurales, le financement des MPME ou des produits innovants. Progressivement, en renforçant leurs performances grâce aux différents appuis préconisés dans le programme, certaines IMF pourront accéder par la suite à l'outil ARIZ. . Le fonds de promotion de la microfinance pourra être renforcé par d'autres partenaires.

ANNEXE 2 : CADRE DES RESULTATS

Effet UNDAF : D'ici 2012, les revenus de 25% des pauvres, surtout en zone rurale et péri urbaine sont améliorés, en tenant compte de la parité
Produit(s) attendu(s) du CP : Les mécanismes existants de crédits et de création d'emploi au profit des populations les plus pauvres des zones rurales et péri urbaines sont améliorés et sont soucieux de la parité
Résultat(s) attendu(s) du CP : Les conditions juridiques, institutionnelles et économiques sont mises en place pour créer des emplois et améliorer les revenus

Résultats attendus	Produits intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total $ US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
R1: au niveau MACRO Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo: *- guides de formation élaborés* *- 8 sessions de formation sur la réglementation sont organisées* *- 8 sessions de formation sont organisées sur le nouveau référentiel comptable* *- 9 ateliers sont organisés sur les dispositions rénovées de l'OHADA* *- session de formation*	1.1 Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs	DGCIM - BCEAO- APIM-ANPDM	- Elaboration des supports de diffusion (loi, référentiel comptable, actes uniforme OHADA, consultation) - L'organisation de 4 sessions par an sur 2 ans pour 35 personnes sur la réglementation - L'organisation de 5 ateliers par an sur 2 ans pour 35 personnes par session sur le référentiel comptable - L'organisation de 4 ateliers par an sur les dispositions rénovées de l'acte uniforme de l'OHADA concernant les IMF - L'appui à l'évaluation de l'appropriation du nouveau cadre légal : étude d'impact La formation du personnel pour renforcer la qualité de ses interventions Le financement des frais des missions d'inspection de la DGCIM Prise en charge des inspecteurs	106 578	489 153	233 953	84 333	914 017
	1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit en	BCEAO - DGCIM-ANPDM-APIM						

pour le personnel *- dotation en moyens humains et matériels* *- mise en place procédure audition et sanction* *- renforcement antenne Kara*	intégrant le mécanisme de sanction+B22		L'appui à l'élaboration et à la diffusion du rapport trimestriel d'activité et la mise en place d'une base de données La dotation en équipements pour assurer ses fonctions (2 véhicules, 7 motos, 10 ordinateurs, aménagement bâtiments, archivage) L'appui au renforcement de l'antenne de Kara en moyens humains et matériels L'appui de la BCEAO à la définition et mise en application effective de la procédure d'audition, de sanction, de redressement; L'appui à la transformation institutionnelle (changement de Cellule en Direction).					
R1: au niveau MESO **Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo:** *- nombre de sessions de formation organisées pour les membres* *- centre de formation commun avec les banques créé* *- nombre de documents disponibles et exploités dans le centre* *- taux de couverture des charges par les produits*	1.3 L'association professionnelle des institutions de Microfinance du Togo (APIM - Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre une stratégie d'autofinancement	APIM - Togo-APBEF-ANPDM	L'appui à la formation interne des membres (formation à la carte, modulaire…) L'appui à la création d'un centre commun de formation entre banques et IMF L'Appui à l'amélioration du système d'échanges d'information et son mode de facturation (modèle économique) L'appui au développement du centre de ressources La dotation de l'Association en équipement pour assurer ses fonctions (véhicule, ordinateur portable…) L'Appui à l'organisation du prix de la bonne gouvernance en Microfinance	61 000	189 050	98 800	49 928	398 778

internes			L'appui à l'élaboration, la diffusion et le suivi du code de déontologie et de la convention collective L'appui au fonctionnement de l'APIM-TOGO L'appui à la production et diffusion du bulletin Espace microfinance					
Sous - total Résultat 1				167 578	678 203	332 753	134 261	1 312 795
R2: Niveau MACRO **Le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement : -** *ANDPM est créé par décret - les organes de décision de l'ANPDM sont opérationnels - le personnel est recruté et les directions sont opérationnelles - nombre de sessions organisées pour le personnel - l'Assistant technique est recruté et appui l'ANPDM - les documents de capitalisation sont disponibles*	2.1. L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo 2. 2 L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des	MEF-ANPDM-AT	L'appui à la création de l'ANPDM L'appui à la mise en place du Comité de Suivi et du Conseil d'Administration L'équipement du Comité de suivi et du Conseil d'Administration L'appui au financement des ateliers/campagnes de sensibilisation sur le terrain du Conseil d'Administration de façon dégressive L'appui au financement des réunions du comité de Suivi et du Conseil d'Administration L'appui à la mise en place de la Direction générale et des directions techniques de l'ANPDM	380 262	289 516	366 516	492 195	1 528 489

	acquis des PASNAM I et II		Appui à l'équipement de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM Contribution aux charges du personnel de la CGP et de la direction générale et des directions Appui au financement des frais généraux de la CGP et de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM Appui au financement de l'assistance technique (Expert international et Expert national) Appui au financement des missions de suivi du PASNAM II Appui au financement des missions d'évaluation du PASNAM II L'appui à la réalisation des études sur le secteur L'appui à l'organisation d'ateliers et de séminaires thématiques sur le secteur L'appui à la capitalisation des deux programmes L'appui à l'élaboration ou à l'actualisation plans d'affaires					
Sous - total Résultat 2				380 262	289 516	366 516	492 195	1 528 489
Résultat 3 au niveau MICRO : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance	3.1 Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de	IMF-MEF-ANPDM-APIM-Banques	Appuyer les IMF à participer aux formations pour les cadres et dirigeants organisées par l'APIM L'organisation des ateliers d'efficacité opérationnelle et la formalisation de la méthodologie (guides)	323 406	1 296 324	659 730	212 645	2 492 105

adaptés, diversifiés, étendus : *- nombre de plans d'affaires élaborés - nombre de sessions de formation exécutées - nombre d'IMF ayant des procédures formalisées - nombre d'audit et de notation réalisés - document atelier efficacité institutionnelle produit et vulgarisé - nombre d'IMF dotées de SIG, nombre d'IMF ayant un contrôle interne opérationnel - nombre de prestataires appuyés - nombre d'études réalisées -nombre de nouveau produits développés -nombre de personnes touchées par les sensibilisations - sessions organisées sur le réseautage -nombre de projets de réseautage élaborés et mis en œuvre...*	leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire		L'appui à la formalisation des procédures dans les IMF L'appui à la mise en place du SIG et à l'interconnexion dans les IMF (évaluation des SIG, finalisation informatisation anciens, nouvelle informatisation) L'appui à la mise en place d'un fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit (organisationnel, comptable, portefeuille) et de rating L'appui institutionnel dans les domaines de la gouvernance, du management, des ressources humaines L'appui en équipements sur la base des plans d'affaires L'appui au renforcement du contrôle interne dans les IMF (stages dans les IMF de référence, la formation des inspecteurs, mise en place/actualisation des dispositifs et procédures de contrôle interne dans les IMF) Appui à l'intégration du nouveau référentiel comptable dans les SIG des IMF (passage de l'ancien référentiel au nouveau) Le renforcement de capacités des prestataires de services et appui à l'émergence de cabinets de notation					
	3.2 L'offre de services est diversifiée, étendue		L'appui à la réalisation d'études en vue de développer de nouveaux produits					

	à travers le développement de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones		L'accompagnement des IMF dans leur processus de développement de nouveaux produits L'appui au développement des produits de micro assurance. L'appui des IMF dans leur programme d'extension découlant de leur plan d'affaires (études, équipement, fonctionnement) Le financement des programmes d'émissions pour former, sensibiliser les bénéficiaires (ateliers, émissions					
	3.3 Les IMF sont accompagnés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité		Accompagner le redressement d'IMF en difficulté, en administration provisoire et en liquidation Organiser des ateliers d'information et de formation sur le réseautage et ses modalités de mise en œuvre Mener une étude permettant d'identifier les IMF concernées par le réseautage et leurs besoins d'accompagnement Recenser les IMF ayant des projets de réseautage et accompagner le processus. Appui à la mise en place des services communs ou aux prestataires notamment pour l'inspection Appui à la mise en place du mécanisme de reporting sur les performances sociales dans les IMF ainsi que d'un fonds y dédié					

Sous - total Résultat 3				323 406	1 296 324	659 730	212 645	2 492 105
Résultat 4 : au niveau MICRO: L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers - *nombre de session de formation organisées entre IMF et banques - nombre de stages organisés par les banques au profit des IMF - le fonds de promotion de la microfinance est opérationnel -le financement additionnel du PASNAM II est assuré.*	4.1. L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée	Partenaires-APIM - APBEF-IMF-Banques	L'organisation d'ateliers entre IMF, banques et sociétés d'assurance L'appui à la mise en œuvre de partenariats stratégiques (extension, développement de produits, refinancement) entre banques et IMF L'appui au renforcement des capacités des IMF par les banques à travers des stages de formation dans des services des banques					
	4.2. L'accès des IMF au refinancement est renforcé grâce à la mise en place de deux fonds de garantie et le développement du refinancement entre IMF		L'organisation d'ateliers pour informer sur le fonds ARIZ et au montage de dossier La mise en place du fonds de garantie ARIZ en partenariat avec l'AFD L'organisation d'atelier pour améliorer le montage du fonds de promotion de la microfinance Contribution au fonds de promotion de la microfinance L'appui au développement du refinancement entre IMF La mobilisation des ressources financières auprès des PTF pour renforcer ces fonds et compléter le financement du PASNAM II		67 000	33 000		100 000

Sous - total Résultat 4			-	67 000	33 000	-	100 000
Frais de gestion PNUD			22 765	-	-	11 235	34 000
Frais de gestion FENU			81 989	-	-	-	81 989
Total budget financé			976 000	2 331 043	1 391 999	850 336	5 549 378

TABLEAU RECAPITULATIF DU CADRE DES RESULTATS

Résultats attendus	Produits intermédiaires	Partenaire d'exécution	Activités indicatives	Allocation des ressources et calendrier indicatif				Total $ US
				Y1	Y2	Y3	Y4	
Source des fonds			Type de dépenses					
			Dépenses du programme	**250 000**	**132 154**	**170 666**	**156 780**	**709 600**
PNUD			Dont: Frais d'agence	22 765			11 235	34 000
			Dépenses du programme	**410 000**	**569 555**	**376 000**	**284 223**	**1 639 778**
FENU			Dont: Frais d'agence (5%)	81 989	-	-	-	81 989
			Dépenses du programme	**316 000**	**1 629 334**	**845 333**	**409 333**	**3 200 000**
Banque Mondiale			Frais d'agence					-
SOUS TOTAL				**976 000**	**2 331 043**	**1 391 999**	**850 336**	**5 549 378**
			Dépenses du programme	**498 000**	**748 700**	**336 547**	**339 000**	**1 922 247**
A mobiliser			Frais d'agence					-
Total dépenses du programme			Dépenses du programme	**1 474 000**	**3 079 743**	**1 728 546**	**1 189 336**	**7 471 625**
			Dont: Frais d'agence	104 754	-	-	11 235	115 989
BUDGET TOTAL				**1 474 000**	**3 079 743**	**1 728 546**	**1 189 336**	**7 471 625**

ANNEXE 3 : PLAN DE TRAVAIL

Plan de travail : BIFSIR Togo- Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)										
Période: 2009										
Annexe 3- Plan de travail										
Effet du programme conjoint:										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Bailleurs de fonds	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat 1- Au niveau Macro: Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo										
1.1 Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs	BM	Diffusion et formation sur la nouvelle réglementation					DGCIM - BCEAO- APIM- ANPDM	Banque Mondiale	Grant	-
1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit en intégrant le mécanisme de sanction+B22		Le financement des frais des missions d'inspection de la DGCIM (CAS-IMEC)						PNUD	Grant	6 667
	PNUD	Prise en charge des inspecteurs					ANPDM	PNUD	Grant	4 000
Résultat 2- Au niveau Macro : le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement										
2.1. L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo	PNUD	L'appui à l'organisation d'ateliers et de séminaires thématiques sur le secteur					ANPDM	PNUD	Grant	24 667
		Contribution aux charges du personnel de la CGP, du Comité National de Microfinance et de la direction générale et des					ANPDM/CGP	PNUD	Contrats	77 456

		directions								
		Appui à l'équipement de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					PNUD/ANPDM	PNUD	Grant	33 333
	FENU	Appui à l'équipement de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					PNUD, ANPDM	FENU	Grant	14 225
2. 2 L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II	FENU	Appui au financement de l'assistance technique (Expert international)					PNUD/FENU	FENU	Contrats	40 005
	FENU	Appui au financement de l'assistance technique (Expert national)					PNUD/FENU	FENU	Contrats	21 603
	PNUD	Appui au financement des frais généraux de la CGP et de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					PNUD/ANPDM	PNUD	Grant	26 667
	FENU	Appui au financement des missions de suivi du PASNAM II					FENU	FENU	Grant	8 001
Résultat1: au niveau MESO : Un cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo.										
1.3 L'association professionnelle des institutions de Microfinance du Togo (APIM - Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre une stratégie		Appui au développement du centre de ressources et à l'amélioration du système d'échanges d'information et son mode de facturation					APIM-TOGO/ IMF	PNUD	Grant	11 111
		Appui à la production et diffusion du bulletin Espace microfinance					APIM-TOGO/ IMF	PNUD	Grant	16 667
	PNUD	Appui au fonctionnement de l'APIM-Togo					PNUD/APIM-TOGO	PNUD	Grant	10 000

d'autofinancement	FENU	Appui à l'équipement de l'APIM-Togo					PNUD/ANPDM	FENU	Grant	19 558
Résultat 3 au niveau MICRO : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendus										
3.1 Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire	FENU	Etude pour l'évaluation institutionnelle et l'élaboration ou l'actualisation des plans d'affaires					ANPDM/IMF/CGP	FENU	Grant	35 560
		Appui institutionnel sur la base des plans d'affaires					ANPDM/IMF/CGP	FENU	Grant	88 900
		Subvention pour les formations des cadres et dirigeants d'IMF					ANPDM/IMF/CGP	FENU	Grant	47 117
		Renforcement des systèmes d'information et de gestion dans les IMF qui posent un risque systémique					ANPDM/IMF/CGP	FENU	Grant	42 406
	PNUD	Appui institutionnel sur la base des plans d'affaires					ANPDM/IMF/CGP	PNUD	Grant	16 667
	BM	Assistance technique pour l'amélioration du contrôle interne dans les IMF qui posent un risque systémique					BM	BM	Grant	-
		Renforcement des systèmes d'information et de gestion dans les IMF qui posent qui posent un risque systémique							Grant	-
		Appui à l'offre de services d'inspection externalisés							Grant	-
		Elaboration manuel de procédure sur le contrôle interne et inspection et diffusion							Grant	-
		Appui à l'intégration du nouveau référentiel comptable dans les IMF								
		Appui à l'intervention des IMF en milieu rural						A mobiliser		50 000

3.3 Les IMF sont accompagnés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité		Organisation d'ateliers régionaux d'information et de formation sur le réseautage et ses modalités de mise en œuvre						BM	Grant	-
		Etude d'identification des IMF concernées par le réseautage							Grant	-
	BM	Mise en place des appuis institutionnels					BM		Grant	-
	FENU	Mise en place des appuis institutionnels					ANPDM/IMF/CGP	FENU	Grant	110 636
Résultat 4 : au niveau MICRO: L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers										
4.1. L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée		Organisation d'ateliers sur l'articulation entre IMF et banques					Partenaires-APIM - APBEF-IMF-Banques	AFD	Grant	-
	AFD	Organisation des stages de formation dans les banques pour les IMF							Grant	-
4.2. L'accès des IMF au refinancement est renforcé grâce à la mise en place de deux fonds de garantie et le développement du refinancement entre IMF		Organisation d'ateliers régionaux d'information sur l'outil ARIZ et sur les conditions d'accès					Partenaires-APIM - APBEF-IMF-Banques	AFD	Grant	-
	AFD	Mise en place du fonds de garantie ARIZ en partenariat avec l'AFD							Grant	-
								A mobiliser	Loans	448 000
Frais de gestion PNUD							PNUD	PNUD		22 765
Frais de gestion FENU							FENU	FENU		81 989
Total, Budget prévu 2009										**1 158 000**
Dont: Total PNUD										*250 000*
Total FENU										*410 000*
A mobiliser										*498 000*

Période: 2010

Annexe 3- Plan de travail

Effet du programme conjoint:

Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Bailleurs de fonds	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat 1- Au niveau Macro: Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo										
1.1 Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs	FENU	Organisation d'ateliers de formation sur la nouvelle réglementation					DGCIM - BCEAO- APIM- ANPDM	FENU	Grant	95 600
		Elaboration des supports de diffusion (loi, référentiel comptable, actes uniforme OHADA, consultation)								20 000
	BM	Organisation d'ateliers sur les dispositions rénovées de l'acte uniforme de l'OHADA concernant les IMF						BM	Grant	-
1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit en intégrant le mécanisme de sanction+B22	BM	Formation du personnel pour renforcer la qualité de ses interventions					BCEAO - prestataires	BM	Grant	-
		Financement des frais des missions d'inspection de la DGCIM					ANPDM		Grant	-
		Prise en charge des inspecteurs					ANPDM		Grant	-
		Appui à l'élaboration et à la diffusion du rapport trimestriel d'activité et la mise en place d'une base de données					Prestataire pour base de données		Grant	-

		Dotation en équipements pour assurer ses fonctions (2 véhicules, 7 motos, 10 ordinateurs, aménagement bâtiments, archivage)					ANPDM		Grant	-
Résultat 2- Au niveau Macro : le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement										
2.1. L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo	PNUD	Appui à l'organisation d'ateliers et de séminaires thématiques sur le secteur					ANPDM	PNUD	Grant	21 000
		Contribution aux charges du personnel de la CGP, du Comité National de Microfinance et de la direction générale et des directions						PNUD	Contrats	42 000
2. 2 L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II	FENU	Appui au financement de l'assistance technique					ANPDM	BM	Contrats	-
	BM	Appui au financement de l'assistance technique (Expert national)					ANPDM	FENU	Contrats	53 000
	PNUD	Appui au financement des frais généraux de la CGP et de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					ANPDM	PNUD	Grant	16 666
	FENU	Appui au financement des missions de suivi du PASNAM II					ANPDM	FENU	Grant	10 000
Résultat1: au niveau MESO : Un cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo.										
1.3 L'association professionnelle des institutions de Microfinance du Togo (APIM - Togo) renforce son rôle de	FENU	Dotation de l'Association en équipement pour assurer ses fonctions (véhicule, ordinateur portable…)					ANPDM	FENU	Grant	88 000

représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre une stratégie d'autofinancement		Appui à la création d'un centre commun de formation entre banques et IMF					APIM-TOGO, APBEF		Grant	30 000
		Appui à l'élaboration, la diffusion et le suivi du code de déontologie et de la convention collective					APIM/IMF		Grant	60 000
		Appui au fonctionnement de l'APIM-Togo					APIM-TOGO, ANPDM		Grant	21 000
Résultat 3 au niveau MICRO : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendus										
3.1 Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire		Appui à la formalisation des procédures dans les IMF						FENU	Grant	22 755
	FENU	Appui à la mise en place du SIG et à l'interconnexion dans les IMF (évaluation des SIG, finalisation informatisation anciens, nouvelles informatisation)					ANPDM/IMF	FENU	Grant	98 000
	PNUD	Appui en équipements sur la base des plans d'affaires					ANPDM/IMF/APIM	PNUD	Grant	9 488
		Appui à la mise en place du SIG et à l'interconnexion dans les IMF (évaluation des SIG, finalisation informatisation anciens, nouvelles informatisation)							Grant	-
	BM	Appui à la mise en place d'un fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit (organisationnel, comptable, portefeuille) et de rating					ANPDM/IMF	BM	Grant	-

		Appui au renforcement du contrôle interne dans les IMF (stages dans les IMF de référence, la formation des inspecteurs, mise en place/actualisation des dispositifs et procédures de contrôle interne dans les IMF)								Grant	-
		Appui à l'intégration du nouveau référentiel comptable dans les SIG des IMF (passage de l'ancien référentiel au nouveau)								Grant	-
		Renforcement de capacités des prestataires de services et appui à l'émergence de cabinets de notation								Grant	-
		Appui à la professionnalisation des IMF							A mobiliser	Grant	748 700
3.2 L'offre de services est diversifiée, étendue à travers le développement de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones	FENU	Accompagnement des IMF dans leur processus de développement de nouveaux produits						ANPDM	FENU	Grant	31 200
3.3 Les IMF sont accompagnés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité	PNUD	Organiser des ateliers d'information et de formation sur le réseautage et ses modalités de mise en œuvre						ANPDM	PNUD	Grant	14 000
	BM	Organiser des ateliers d'information et de formation sur le réseautage						ANPDM	BM	Grant	-

		et ses modalités de mise en œuvre								
		Mener une étude permettant d'identifier les IMF concernées par le réseautage et leurs besoins d'accompagnement							Grant	-
		Recenser les IMF ayant des projets de réseautage et accompagner le processus.							Grant	-
Résultat 4 : au niveau MICRO: L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers										
4.1. L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée	FENU	Organisation d'ateliers sur l'articulation entre IMF et banques					Partenaires-APIM - APBEF-IMF-Banques	FENU	Grant	40 000
	PNUD	Organisation d'ateliers entre IMF, banques et sociétés d'assurance						PNUD	Grant	14 000
4.2. L'accès des IMF au refinancement est renforcé grâce à la mise en place de deux fonds de garantie et le développement du refinancement entre IMF		Organisation d'atelier pour améliorer le montage du fonds de promotion de la microfinance					ANPDM	PNUD	Grant	15 000
Total, Budget prévu 2010										**1 450 409**
Dont: Total PNUD										*132 154*
Total FENU										*569 555*
Frais de gestion FENU										-
A mobiliser										*748 700*

Plan de travail : BIFSIR Togo- Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)

Période: 2011

Annexe 3- Plan de travail

Effet du programme conjoint:

Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Bailleurs de fonds	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat 1- Au niveau Macro : Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo										
1.1 Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs	FENU	Organisation d'ateliers de formation sur la nouvelle réglementation					DGCIM-BCEAO	FENU	Grant	95 600
		Elaboration des supports de diffusion (loi, référentiel comptable, actes uniforme OHADA, consultation)					DGCIM-BCEAO APIM-TOGO		Grant	24 000
	BM	Organisation d'ateliers sur les dispositions rénovées de l'acte uniforme de l'OHADA concernant les IMF					APIM-TOGO/DGCIM/BCEAO	BM	Grant	-
1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit en intégrant le mécanisme de sanction+B22	BM	Formation du personnel pour renforcer la qualité de ses interventions					ANPDM/BCEAO/Prestataires de services	BM	Grant	-
		Financement des frais des missions d'inspection de la DGCIM					ANPDM			-
		Prise en charge des inspecteurs					ANPDM			-
Résultat 2- Au niveau Macro : le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement										

2.1. L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo	PNUD	Appui au financement des frais généraux de la CGP et de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					ANPDM, APIM-TOGO	PNUD	ANPDM	15 666
		Contribution aux charges du personnel de la CGP, du Comité National de Microfinance et de la direction générale et des directions					ANPDM	PNUD	ANPDM	120 000
	FENU	Appui au financement de l'assistance technique (Expert national)					ANPDM	FENU		53 000
	FENU	Appui au financement des missions de suivi du PASNAM II					ANPDM/FENU	FENU		10 000
		Appui à l'ANPDM et à la CGP						A mobiliser	Grant	336 547
2. 2 L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II	BM	Appui au financement de l'assistance technique					ANPDM	BM	Contracts	-
	PNUD	L'appui à l'organisation d'ateliers et de séminaires thématiques sur le secteur					PNUD/ANPDM	PNUD		21 000
Résultat1 : au niveau MESO : Un cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo.										
1.3 L'association professionnelle des institutions de Microfinance du Togo (APIM – Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre une stratégie d'autofinancement	FENU	L'appui à la création d'un centre commun de formation entre banques et IMF					APIM-TOGO/APBEF	FENU	Grant	20 000
		La dotation de l'Association en équipement pour assurer ses fonctions (véhicule, ordinateur portable…)					ANPDM		Grant	40 000
		L'appui à l'élaboration, la diffusion et le suivi du code de déontologie et de la convention collective					APIM-TOGO/IMF		Grant	30 000

		L'appui au fonctionnement de l'APIM-TOGO					APIM/ANPDM		Contracts	14 000
Résultat 3 au niveau MICRO : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendus										
3.1 Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire	FENU	Renforcement des systèmes d'information et de gestion dans les IMF qui posent qui posent un risque systémique					ANPDM/IMF	FENU	Grant	49 000
		L'appui à la mise en place d'un fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit (organisationnel, comptable, portefeuille) et de rating							Grant	-
		L'appui au renforcement du contrôle interne dans les IMF (stages dans les IMF de référence, la formation des inspecteurs, mise en place/actualisation des dispositifs et procédures de contrôle interne dans les IMF)							Grant	-
		Renforcement des systèmes d'information et de gestion dans les IMF qui posent qui posent un risque systémique							Grant	
	BM	Le renforcement de capacités des prestataires de services et appui à l'émergence de cabinets de notation					ANPDM/IMF	BM	Grant	-

3.2 L'offre de services est diversifiée, étendue à travers le développement de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones	FENU	Accompagnement des IMF dans leur processus de développement de nouveaux produits					ANPDM/IMF	FENU	Grant	20 400
3.3 Les IMF sont accompagnés dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité	BM	Recenser les IMF ayant des projets de réseautage et accompagner le processus.					ANPDM	BM	Grant	-
Résultat 4 : au niveau MICRO : L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers										
4.1. L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée	PNUD	Organisation d'ateliers sur l'articulation entre IMF et banques					APIM – APBEF-IMF-Banques	PNUD	Grant	14 000
	FENU	Organisation d'ateliers entre IMF, banques et sociétés d'assurance					APIM-TOGO/ APBEF	FENU	Grant	20 000
Total, Budget prévu 2011										**883 213**
Dont: Total PNUD										*170 666*
Total FENU										376 000
Frais de gestion FENU										-
A mobilier										*336 547*

Plan de travail : BIFSIR Togo- Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)										
Période 2012										
Annexe 3- Plan de travail										
Effet du programme conjoint:										
Objectifs annuels de l'organisme des Nations Unies	Bailleurs de fonds	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			Q1	Q2	Q3	Q4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat 1- Au niveau Macro: Un cadre légal et règlementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo 1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit en intégrant le mécanisme de sanction+B22	BM	Formation du personnel pour renforcer la qualité de ses interventions					ANPDM/BCEAO/Prestataires de services	BM	Grant	-
		Financement des frais des missions d'inspection de la DGCIM					ANPDM			-
		Prise en charge des inspecteurs					ANPDM			
		Appui à la DGCIM						A mobiliser	Grant	174 800
Résultat 2- Au niveau Macro : le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques	FENU	Appui au financement de l'assistance technique (Expert national)					ANPDM	FENU	Contracts	53 000
		Appui au financement des missions de suivi du PASNAM II					ANPDM/FENU	FENU	Grant	4 000

de développement 2.1. L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo		Appui au financement des missions d'évaluation du PASNAM II					ANPDM/FENU	FENU	Grant	150 000
2. 2 L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II	BM	Appui au financement de l'assistance technique					ANPDM	BM	Contracts	-
	PNUD	Appui au financement des frais généraux de la CGP et de la direction générale et des directions techniques de l'ANPDM					ANPDM	PNUD	Grant	7 333
		Contribution aux charges du personnel de la CGP, du Comité National de Microfinance et de la direction générale et des directions							Contracts	120 000
		L'appui à l'organisation d'ateliers et de séminaires thématiques sur le secteur					PNUD/ANPDM	PNUD	Grant	18 212
Résultat1: au niveau MESO : Un cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo.	FENU	L'appui à la création d'un centre commun de formation entre banques et IMF					APIM-TOGO/APBEF		Grant	11 000
		La dotation de l'Association en équipement pour assurer ses fonctions (véhicule, ordinateur portable…)					ANPDM	FENU	Grant	6 556

1.3 L'association professionnelle des institutions de Microfinance du Togo (APIM - Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre une stratégie d'autofinancement		L'appui à l'élaboration, la diffusion et le suivi du code de déontologie et de la convention collective					APIM-TOGO/IMF		Grant	30 000
		L'appui au fonctionnement de l'APIM-TOGO					APIM/ANPDM		Contracts	5 000
		Appui à l'APIM-TOGO					A mobiliser		Grant	164 200
Résultat 3 au niveau MICRO : Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendus 3.1 Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire	FENU	Renforcement des systèmes d'information et de gestion dans les IMF qui posent qui posent un risque systémique					ANPDM/IMF	FENU	Grant	24 667
		L'appui à la mise en place d'un fonds d'appui à la réalisation des missions d'audit (organisationnel, comptable, portefeuille) et de rating							Grant	-
		L'appui au renforcement du contrôle interne dans les IMF (stages dans les IMF de référence, la formation des inspecteurs, mise en place/actualisation des dispositifs et procédures de contrôle interne dans les IMF)							Grant	-
	BM	Le renforcement de capacités des prestataires de services et appui à l'émergence de cabinets de notation					ANPDM/IMF	BM	Grant	-

Résultat 4 : au niveau MICRO: L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers							PNUD	PNUD		11 235
Frais de gestion PNUD										
Total, Budget prévu 2012										**780 003**
Dont: Total PNUD										*156 780*
Total FENU										*284 223*
Frais de gestion FENU										-
A mobilier										*339 000*

ANNEXE 4 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DES IMF

		Programme PNUD/FENU			Réseau		
		Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur	Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur
Implantation							
I1	Nombre de caisses						
I2	Nombre de membres						
I3	Dont femmes						
Prêt							
P1	Nombre de prêts octroyés durant la période						
P2	Montant des prêts déboursés durant la période						
P3	**Montant du prêt moyen***						
P4	**Nombre de clients actifs***						
P5	Pourcentage de femmes						
P6	Encours de prêt						
P7	Taux de rétention (au cours des 6 derniers mois)						
Qualité du portefeuille							
P10	Portefeuille en impayé > 1 jour						
P11	**Portefeuille à risque > 30 jours***						
P12	Pertes sur prêts (au cours des 6 derniers mois)						
P13	Couverture des charges par les produits d'exploitation						
P14	Suggestions aux subventions						
P15	Taux de capitalisation						
Epargne							
S1	Nombre d'épargnants						
S2	Pourcentage de femmes						
S3	Encours d'épargne						
Efficacité							
E1	Coût par unité de prêt octroyé						
E2	Nombre de clients actifs par agent de crédit						
E3	Encours de prêt par agent de crédit						
Efficience opérationnelle							
E4	**Efficience opérationnelle***						
E5	**Autosuffisance opérationnelle**						
E6	Autosuffisance financière						
Performance sociale (à déterminer)							
Gouvernance (indicateurs qualitatifs)							
	Efficacité SIG (fiabilité, rapidité.)						
	Existence et efficacité contrôle interne						
	Existence, pertinence et respect procédures						
	Existence et fonctionnalité organes						

** Indicateurs de performance clefs*

Les indicateurs figurant dans le tableau ci-dessus sont relatifs aux IMF partenaires du Programme. Pour les institutions, autres que les IMF, des indicateurs spécifiques de performance seront élaborés par le CGP.

ANNEXE 5.I : TERMES DE REFERENCE DU CONSEILLER TECHNIQUE RESIDENT[3]

1. Brève description des responsabilités

Sous la supervision administrative du PNUD et technique du FENU, l'Expert International :

(i) assure la gestion du Programme et la conduite des opérations y relatives ;

(ii) apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, la DMF, l'APIM-BF et le Bureau du PNUD ;

(iii) développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs.

2. Description détaillée des tâches

2.1. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)

L'intervention consistera plus spécifiquement en un appui à :

- l'identification d'IMF partenaires, sur la base de critères bien définis, incluant leur capacité et leur potentialité à développer une offre pérenne de produits et services financiers en expansion ;
- l'élaboration ou la réactualisation des plans d'affaire ;
- l'identification et la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées ;
- appuis techniques : procédures, développement d'outils méthodologiques, nouveaux produits, système d'information de gestion, gouvernance, gestion du portefeuille, évolution institutionnelle et transformation, formation et gestion des ressources humaines, diffusion des pratiques optimales, conseils ad hoc, visites d'échanges ;
- appuis financiers (subventions, autres mécanismes de financement adaptés) ;
- préparation et présentation des propositions d'investissement au niveau du Comité de Gestion.

2.2. Développement de partenariat

Les tâches comprendront notamment :

- contribution au développement de partenariat au niveau des différents bailleurs de fonds ;
- contribution à la mobilisation de ressources ;
- contribution au développement de synergies avec d'autres programmes en cours ayant des relations avec le développement du secteur de la microfinance.

2.3. L'appui à l'Association des IMF (APIM-BF)

Les actions spécifiques comprendront :

- l'appui au développement de services payants notamment dans le domaine de la formation des IMF ;
- l'appui au processus de plaidoyer sur le cadre politique, juridique et réglementaire ;
- la contribution au développement de supports de formation ;
- la contribution à la réalisation d'ateliers de formation des formateurs ;

[3] La grille salariale visée par les TDR de l'ANPDM (hors rémunération du CTN) est celle élaborée par la coordination nationale des projets du SNU du Togo.

- la contribution aux concertations pour le développement de l'Association des IMF ;

2.4. Appui – Conseil à la DMF

Les tâches d'appui conseil à la **DMF** s'articuleront notamment autour des points suivants :

- l'identification de formation adaptée pour la supervision et le contrôle ;
- l'organisation de voyages d'études et de visites d'échange ;
- l'amélioration du cadre légal et réglementaire ;
- la tenue d'une banque de données sur le secteur de la microfinance ;
- la finalisation de son plan de développement ;
- les appuis méthodologiques pour les missions de contrôle et de supervision.

2.5. Appui au Comité de Pilotage de la SNMF

L'appui au CNP, dans le cadre de la Stratégie Nationale de Microfinance portera sur les aspects suivants :

- conception et diffusion d'outils méthodologiques ;
- contribution à l'animation du CNP ;
- contribution à la conduite des études sectorielles (TDR, choix des consultants, lecture et commentaires des drafts…
- participation aux ateliers de concertation.

2.6. Diffusion des pratiques optimales de microfinance

L'Expert assurera les tâches suivantes :

- appuis – conseils du PNUD, en liaison avec l'Unité de Microfinance du FENU, en microfinance notamment auprès du point focal microfinance du PNUD ;
- diffusion des pratiques optimales par les publications, la participation à des ateliers et des formations ad hoc, la diffusion de la formation à distance du FENU…

2.7. Tâches de gestion

L'Expert a en charge les tâches non exhaustives suivantes :

- secrétariat du Comité de Coordination;
- préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- préparation et présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- analyse et transmission des indicateurs de performance ;
- gestion financière du programme par la tenue des comptes requis et la co – signature des comptes ;
- facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et les missions de suivi.

2.8. Indicateurs de performance

Les documents suivants sont produits ou réactualisés :

- plans d'affaires ;
- manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

Les indicateurs de performance des opérateurs sont fiables, disponibles à temps, en évolution favorable et en conformité avec les normes internationales, si disponibles, notamment :

- le nombre de clients actifs ;

- la proportion de femmes et de jeunes dans le portefeuille ;
- l'encours de crédit ; le taux de portefeuille – à – risque ;
- le rendement ajusté des actifs.

3. Relations

3.1. Relations hiérarchiques

Administrativement, l'Expert International dépend hiérarchiquement du PNUD à qui il rend compte selon les modalités définies. Sur le plan technique, il rend compte au FENU.

3.2. Relations fonctionnelles

L'Expert International entretient des relations fonctionnelles avec :

- la DGTCP
- le Comité de Pilotage
- le Comité de Coordination du Programme ;
- le point focal Microfinance du bureau du PNUD ;
- la DMF ;
- les IMF contractants et principaux acteurs du secteur ;
- l'APIM-BF ;
- les bailleurs de fonds du secteur ;
- les ministères du Gouvernement impliqués dans le secteur de la microfinance.

4. Allocation du temps

A titre indicatif, L'Expert International a la répartition du temps de travail suivante :

- Gestion administrative : 5%
- Appui à l'exécution des opérations du Programme : 60%
- Appuis-conseils aux autres structures : 25%
- Diffusion et application des pratiques optimales de microfinance : 10%

5. Missions

L'Expert International doit être préparé à passer au moins 50% de son temps de travail sur le terrain.

6. Qualifications requises

L'Expert International en microfinance doit au moins être titulaire d'un diplôme de troisième cycle universitaire en développement, économie ou finance. Il aura une expérience d'au moins 5 ans de pratique dans le domaine de la microfinance. Il devra être francophone. La connaissance de l'anglais est un atout.
Il doit maîtriser les logiciels usuels de travail et disposer des qualités de travail en équipe et de négociateur.

ANNEXE 5.2: TERMES DE REFERENCE DU DIRECTEUR DE L'ANPDM[4]

I. Information sur le Poste

Titre du Poste	: Directeur de l'ANPDM/*Institution Nationale dédiée*
Catégorie du poste	: C1
Echelon	: Echelon 3
Superviseur	: CA / ANPDM/*Institution Nationale dédiée*
Source de financement	: Etat Togolais / PNUD (2009-12)

II. Contexte Organisationnel

Sous l'Autorité du Directeur du Conseil d'Administration de l'ANPDM et en étroite collaboration et avec le conseil du CTN des Nations Unies :

(iv) assure la coordination de la Direction de l'ANPDM et l'exécution du PASNAM ;

(v) assure la gestion technique du Programme et la conduite des opérations y relatives ;

(vi) apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, l'APIM Togo, la Direction du Contrôle des institutions de Microfinance, etc. ;

(vii) développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs.

Le Directeur reçoit les orientations techniques et politiques du Conseil d'Administration de l'ANPDM. Il le met au courant des opportunités de programmes et du développement des relations avec les principaux partenaires.

III. Fonctions / Principaux Résultats attendus

Résumé des principales fonctions :

- Coordonner la réalisation des activités de l'ANPDM sur la base des orientations définies par le Conseil d'Administration de l'ANPDM qui assure le Comité de Pilotage du PASNAM II ;
- Assurer la supervision et l'animation de l'équipe de gestion du PASNAM II ;
- assure l'exécution technique du Programme et la conduite des opérations y relatives;
- apporte des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, la DCIM et l'Associations Professionnelle des IMF ;
- développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources ;
- travaille à l'élaboration et à l'utilisation des stratégies de développement des affaires, des outils et de la quête des informations pour construire et développer des partenariats stratégiques, développer des opportunités d'affaire et élargir les possibilités de mobilisation de ressources pour la construction d'un secteur financier inclusive au Sénégal ;
- travaille à l'acquisition et à la gestion des connaissances requises pour le développement de secteur financier inclusif;
- assure la gestion efficace et transparente des ressources humaines, financières et matérielles allouées au Programme ;
- assure l'établissement des rapports d'activités et financiers du programme, en tenant compte des exigences des modalités « Exécution Nationale » qui régissent la mobilisation des fonds du programme ;
- anime le processus de capitalisation des expériences et mets à la disposition du Comité de Pilotage et des partenaires (CA/ANPDM), les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme;
- veille à la mise en place d'un système d'information partagé pour le suivi des opérations du Programme, à la disponibilité des informations nécessaires au suivi et à l'analyse des données sur le programme ;
- établit les projets de contrats et conventions de partenariat à soumettre au Conseil d'Administration de l'ANPDM;
- assure le reporting régulier des activités du programme au Comité de Pilotage, en particulier la préparation des notes d'analyse stratégique, des plans de travail, des budgets et des rapports annuels, semestriels et trimestriels ;
- assure la mobilisation des ressources mises à la disposition du programme;
- sert d'interface entre le Programme et les institutions sectorielles et départements ministériels associés à sa mise en œuvre ;
- contribue à l'évaluation annuelle des performances du personnel de l'ANPDM suivant une grille approuvée par le Comité de Pilotage.

Sous la direction du CA de l'ANPDM, le Directeur exécute les tâches suivantes:

1. GESTION DU PROGRAMME:

Le Directeur de l'ANPDM gère les ressources du Programme (NEX) dans l'exécution du programme, en vue d'atteindre les résultats suivants:

1.1. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)

L'intervention consistera plus spécifiquement à :

- l'identification d'IMF partenaires, sur la base de l'audit institutionnel, incluant leur capacité et leur potentialité à développer une offre pérenne de produits et services financiers en expansion ;

[4] La grille salariale visée par les TDR de l'ANPDM (hors rémunération du CTN) est celle élaborée par la coordination nationale des projets du SNU du Togo.

- l'élaboration ou la réactualisation des plans d'affaire ;
- l'identification et la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées :
    - appuis techniques : procédures, développement d'outils méthodologiques, nouveaux produits, système d'information de gestion, gouvernance, gestion du portefeuille, évolution institutionnelle et transformation, formation et gestion des ressources humaines, diffusion des pratiques optimales, conseils ad hoc, visites d'échanges ;
    - appuis financiers (prêts, subventions, autres mécanismes de financement adaptés) ;
- préparation et présentation des propositions d'investissement (CA/ANPDM) au niveau du Comité de Pilotage ;

1.2. Développement de partenariat

Les tâches comprendront notamment :
- contribution au développement de partenariat au niveau des différents bailleurs de fonds ;
- contribution à la mobilisation de ressources ;
- développement de synergies avec d'autres programmes en cours ayant des relations avec le développement du secteur de la microfinance.

1.3. L'appui à l'APIM Togo

Les actions spécifiques comprendront :
- l'appui à l'élaboration d'un plan de développement et d'un plan de formation ;
- l'appui au développement de services payants notamment dans le domaine de la formation des IMF et de la dynamisation de la centrale d'échange d'informations sur les clients et du centre de ressources ;
- la contribution au développement de supports de formation ;
- la contribution à la réalisation d'ateliers de formation ;

1.4. Appui – Conseil au Comité de pilotage / Comité d'investissement du PASNAM II (CA/ANPDM)

Les tâches s'articuleront notamment autour des points suivants :
- l'identification de formations adaptées pour les membres ;
- l'organisation de voyages d'études et de visites d'échange ;
- la tenue d'une banque de données sur le secteur de la microfinance ;
- les appuis méthodologiques pour les missions de suivi ;
- conception et diffusion d'outils méthodologiques ;
- contribution à l'animation du Comité ;
- participation aux ateliers de concertation ;
- la participation aux réflexions sur une amélioration de son exécution ;
- la mobilisation des ressources et l'appui à la recherche et à la mise en œuvre de partenariats appropriés ;
- l'appui au suivi-évaluation du plan d'action du PASNAM II.

1.5. Diffusion des pratiques optimales de microfinance

Le Directeur de l'ANPDM assurera les tâches suivantes :
- diffusion des pratiques optimales par les publications, la participation à des ateliers et des formations ad hoc, la diffusion de la formation à distance en microfinance, etc.

1.6. Tâches de gestion

Le Directeur de l'ANPDM a en charge les tâches non exhaustives suivantes :
- secrétariat du Comité de Pilotage ;
- préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- préparation et présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- analyse et transmission des indicateurs de performance ;
- gestion financière du programme par la tenue des comptes requis et la co – signature des comptes ;
- facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et des missions de suivi.

1.7. Indicateurs de performance

Les documents suivants seront produits ou réactualisés :
- plans de travail et budgétaire annuels;
- manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

Les indicateurs de performance des opérateurs sont fiables, disponibles à temps, en évolution favorable et en conformité avec les normes internationales, si disponibles, notamment :
- le nombre de clients actifs ;
- l'encours de crédit ;
- le taux de portefeuille – à – risque ;
- l'autosuffisance opérationnelle ;
- le rendement ajusté des actifs.

2. LEADERSHIP TECHNIQUE / CONSEIL POLITIQUE :

Le Directeur de l'ANPDM fournit le leadership technique et de conseil politique dans le domaine de la finance inclusive aux principaux partenaires dans le domaine en mettant l'accent sur les résultats suivants :
- Leadership technique et soutien à la mise en œuvre du PASNAM II ;
- Stratégies effectives et innovatrices pour l'exécution du PASNAM II incluant les principaux partenaires, notamment les autorités nationales, la Banque centrale, les bailleurs de fonds et les investisseurs, les prestataires de services techniques et financiers ;

- Soutien technique pour élaborer ou améliorer la politique nationale, les stratégies et programmes pour le développement d'un cadre légal et réglementaire approprié ;
- Orientation technique des Chargés de programme et services techniques sur les plans de travail, le suivi des activités des programmes liés au développement de secteurs financiers inclusifs ;
- Orientations techniques et appuis techniques pour l'amélioration de la qualité des programmes liés à la finance inclusive ; une coordination nationale effective avec les autres lignes de service concernées et conseils sur les aspects politiques émanant de l'exécution de programme de finance inclusive.

3. DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES/ RELATIONS EXTERIEURES :

Le Directeur de l'ANPDM fournit un leadership au plan national en appliquant des stratégies, des outils et une connaissance pour développer et maintenir des partenariats stratégiques, capitaliser les opportunités d'investissement et élargir les possibilités de mobilisation des ressources pour la microfinance dans le pays, en mettant l'accent sur les résultats suivants :

- Appui au niveau national pour développer une infrastructure financière pour améliorer l'accès viable à des services financiers aux clients ;
- Identification d'investissements prometteurs en adéquation avec les critères du Comité d'Investissement;
- Solide partenariat avec les principales organisations bilatérales ou multilatérales pour le développement d'affaires et le co - financement et le partage des coûts pour l'exécution de programmes de finance inclusive ;
- Solide partenariat avec le Bureau du PNUD, la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement et les principaux praticiens nationaux pour appuyer le Gouvernement, la Banque centrale, les bailleurs de fonds et les autres acteurs pour exécuter avec succès le PASNAM ;
- Relations de travail efficaces et appropriées avec l'autorité de tutelle (Ministère de l'Economie et des Finances), les autres bailleurs et investisseurs, la société civile et l'industrie de la finance inclusive.

4. GESTION DES CONNAISSANCES :

Le Directeur de l'ANPDM fournit un leadership national dans l'acquisition active et le partage des connaissances relatives à la Finance Inclusive, en mettant l'accent sur les résultats suivants :

- Identification, documentation et incorporation des leçons apprises de l'expérience dans le domaine de la finance inclusive au niveau du pays et au niveau régional ; ces éléments seront utilisés dans la gestion de portefeuille et la planification nationale et régionale en vue d'améliorer le soutien à la politique et à la programmation dans la construction de secteur financiers inclusifs et pour des échanges d'expérience et de connaissances et la collaboration avec des partenaires clefs, notamment le CGAP ;
- Identification et développement de nouveaux produits, outils et procédures dans les domaines de compétences du FENU, en vue de mieux utiliser les avantages comparatifs du FENU et du PNUD dans la sous – région pour servir les clients; la revue des produits, des concepts et des outils existants dans la Finance Inclusive en vue d'assurer une efficience continue et de développer une bonne connaissance de l'existence de ces produits et outils parmi les partenaires en vue de leur permettre de s'adapter aux changements dans le pays et dans la région ;
- Collaboration avec les principaux partenaires et les praticiens de la Finance Inclusive dans le pays dans le domaine de la recherche et du développement de stratégies et approches innovatrices pour améliorer la fourniture de produits et de services liés à la finance inclusive dans le but de mieux atteindre les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ; et le partage d'expériences au niveau des différents partenaires ;
- Développement et contribution aux réseaux de gestion des connaissances en Finance Inclusive au niveau régional ;
- Participations et contributions au domaine pratique en Finance Inclusive et en développement de petites et moyennes entreprises au niveau du PNUD et de la Banque Mondiale ;

IV. Impact des Résultats

Le Travail du Directeur de l'ANPDM a un important impact sur l'efficacité, l'efficience et la croissance des programmes dans le domaine de la Finance Inclusive au plan national et régional sur les aspects de prestation de service et de réalisations financières, de développement des affaires et de la mobilisation des ressources, notamment des ressources non – destinées aux activités de base. Il a un impact direct sur le succès de la Stratégie nationale de Microfinance et enfin sur l'atteinte des OMD. Les résultats du Directeur de l'ANPDM ont un important impact sur la mise en œuvre de programmes conjoints de finance inclusive au Togo et dans la sous – région.

V. Compétences

Au plan de l'Organisation

- Démontre des qualités d'équité et d'intégrité en suivant les valeurs et normes éthiques de la fonction publique
- Montre une sensibilité et une capacité d'adaptation aux aspects culturels et de genre
- Traite toutes les personnes de manière équitable et sans favoritisme
- Démontre un engagement ferme à l'égard de l'ANPDM
- Promeut la vision, la mission et les objectifs stratégiques de la stratégie nationale de Microfinance du Togo

Au plan fonctionnel

- Solides connaissances techniques dans le domaine de la Finance Inclusive ;
- Connaissances pratiques avérées du secteur de la microfinance au Togo ;
- Connaissances approfondies de la gestion des projets et de la gestion par résultats ;
- Connaissance du cadre de programmation.

Gestionnaire / Comportement

- **Leadership**
  Accent sur l'impact et les résultats orientés vers le client
  Prend des initiatives et des risques calculés
  Développe la confiance dans ses relations avec les autres
  Dirige les équipes avec créativité et efficacité et résout les conflits
  Montre une attitude positive
  Prend des décisions
- **Gestion des relations**
  Développe de solides relations avec les clients
  Développe de solides relations avec les partenaires
  Communique de manière claire et convaincante
- **Gestion des tâches**
  Fournit des résultats de qualité et à temps
  Analyse avec attention et logique les problèmes et fournit des recommandations pratiques basées sur les faits
- **Gestion de la complexité**
  Gère les projets de manière efficace
  Soutient le développement d'une stratégie claire au sein de l'Unité
  Développe des solutions novatrices
- **Développement et Gestion des Connaissances**
  Partage ses connaissances et son expérience avec ses collègues
  Développe de manière active des connaissances dans le domaine de la finance inclusive
  Contribue au développement des connaissances dans ce domaine
  Promeut la gestion des connaissances dans l'Unité
- **Connaissances et Développement des connaissances du personnel**
  Fournit un coaching efficace et un feedback approprié
  Développe un environnement d'apprentissage dans l'Unité

VI. Qualifications Requises

Education :	Etre titulaire d'un BAC+5 en économie, finance, gestion des affaires, Développement ou domaine apparenté
Expérience	Au moins dix (10) ans d'expérience à des niveaux de responsabilité en Finance Inclusive, avec une expérience avérée en Afrique et au Togo Avoir la maîtrise des outils informatiques ; Réussite dans la construction de solides partenariats et la mobilisation de ressources Disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression
Langues	Français courant; la connaissance de l'anglais serait un avantage.

ANNEXE 5.II : TERMES DE REFERENCE DU CHARGE DES PROGRAMMES

I. Identification et niveau du poste

Titre du Poste	: Chargé des programmes
Catégorie du poste	: C2
Echelon	: Echelon 3
Superviseur	: Directeur ANPDM
Source de financement	: Etat Togolais / PNUD (2009-12)

II. Brève description des responsabilités

Sous la supervision du Directeur de l'ANPDM, le Chargé des programmes apporte son appui dans les deux domaines suivants :

II.1. Appui institutionnel aux structures de l'environnement de la microfinance

- Mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des structures du niveau Macro et Méso (Ministère des Finances, BCEAO, APIM-Togo et autres cabinets d'audit et de rating) ;
- Appui dans la préparation et dans la présentation des propositions d'investissement au niveau du Comité d'Investissement du Programme) ;
- Appui dans la mise en place et le suivi des différents mécanismes financiers dans le cadre de la promotion et le développement du secteur.

II.2. Renforcement des capacités des institutions de microfinance

- Mise en œuvre des appuis planifiés aux différentes structures, telles que les IMF contractantes et l'Association des IMF ;
- Suivi de la préparation et de la diffusion de tous les outils méthodologiques de formation des IMF ;
- Elaboration et soumission au directeur d'un plan de suivi des indicateurs de performance des IMF.

III. Description détaillée des tâches

Les tâches spécifiques attendues du Chargé des Programmes sont les suivantes dans les deux domaines d'activité identifiés :

III.1. Tâches relatives à l'appui aux institutions d'encadrement du secteur

Renforcement des capacités du MINISTERE EN CHARGE DES FINANCES

- Appuis techniques pour les actions de Promotion et de Développement ;
- Soutiens aux initiatives de coordination des interventions ;
- Appui à l'identification de formation adaptée pour la supervision et le contrôle ;
- Appuis méthodologiques pour les missions de contrôle et de supervision.

Renforcement des capacités de la BCEAO

- Participation à la diffusion du cadre légal et réglementaire ; et sa large diffusion à l'intention des IMF, de leurs faîtières et des structures d'appui technique;
- Appuis méthodologiques pour les missions de contrôle et de supervision.
- Appui à l'identification de formation adaptée pour la supervision et le contrôle ;

Appuis à l'APIM-TOGO

Le Chargé des Programmes apportera son appui au Directeur de l'ANPDM dans le cadre des appuis à l'APIM-TOGO notamment sur les aspects suivants :

- Formation ;
- Etudes ;
- Base de données…

Mise en place et suivi des mécanismes financiers adaptés au secteur

Le Chargé des programmes aidera le directeur dans la mise en place des mécanismes financiers suivants :

- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance, et le financement des actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
- les dotations ;
- les fonds de redressement ou de restructuration ;
- les lignes de crédit consenties à des taux du marché ;
- le développement et la mise sur le marché de produits nouveaux financés par des fonds d'innovation.

Gestion du Programme

Le Chargé des programmes apportera son appui au directeur dans :

- les tâches de secrétariat du Comité de Pilotage et d'investissement ;
- la préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- la préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- la préparation et la présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- la facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et les missions de suivi.

III.2. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)

L'intervention du Chargé des programmes portera sur :

- l'appui à la préparation ou à l'actualisation des plans d'affaire d'IMF partenaires identifiées sur la base de l'audit institutionnel et des potentialités requises ;
- le suivi de la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées :
- l'appui technique pour l'application des procédures, le développement d'outils méthodologiques, les nouveaux produits, le système d'information de gestion, la gouvernance, la gestion du portefeuille, l'évolution institutionnelle et la transformation, la formation et la gestion des ressources humaines, ainsi que la diffusion des pratiques optimales ;

Diffusion des pratiques optimales de microfinance

Le Chargé des programmes apportera son concours dans :

- la diffusion des pratiques optimales par les publications des brochures et des guides ;
- la mise en place de la base de données des meilleures pratiques comme support électronique à la disposition des IMF.

Suivi des indicateurs de performance

Le Chargé des programmes apportera son appui dans :

- la préparation de l'analyse et de la transmission des indicateurs de performance ;
- l'élaboration des plans d'affaires des IMF ;
- l'application des dispositions contenues dans les manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- la mise en œuvre des outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

IV. <u>Autres responsabilités</u>

Le Chargé des programmes assumera toute autre responsabilité qui lui sera confiée par le Directeur de l'ANPDM dans le cadre de la mise en œuvre du PASNAM II.

V. <u>Qualifications requises</u>

Le Chargé des programmes :

- doit être titulaire au moins d'un diplôme universitaire (BAC + 5) en finance/banque ou économie/développement avec une spécialisation financière.
- Il devra justifier d'une expérience qualifiante d'au moins 5 ans de pratique dans le domaine de la microfinance.
- Il doit maîtriser les logiciels usuels (Texte, Tableur, Graphique, Power Point, etc.…) et posséder parfaitement l'usage de la messagerie électronique.
- Il doit disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression ;
- La maîtrise du Français est une condition, celle de l'Anglais, un atout.

ANNEXE 5.III : TERMES DE REFERENCE DU RESPONSABLE DU SERVICE SUIVI / EVALUATION ET R&D

I. Identification et niveau du poste

Titre du Poste : Responsable du service suivi / évaluation et recherche /et R&D
Catégorie du poste : C2
Echelon : Echelon 2
Superviseur : Directeur ANPDM
Source de financement : Etat Togolais / PNUD (2009-12)

II. Brève description des responsabilités

Sous la supervision du Directeur de l'ANPDM, Le Responsable suivi/évaluation et R&D apporte son appui dans les deux domaines suivants :

II.1. Suivi régulier (prévisions / réalisations) des activités du PASNAM II

- Collecte des informations relatives aux activités du programme,
- Dépouillement, analyse des données,
- Calcul et interprétation des indicateurs de performances,
- Organisation des missions de suivi sur le terrain.

II.2. Evaluation périodique des objectifs et résultats du programme

- Organisation des évaluations périodiques (mensuelles, trimestrielles et annuelles),
- Evaluation de l'efficacité et de l'efficience dans les actions,

II.3. Etude d'impact sur les bénéficiaires des actions du programme

- Etudes d'impact sur les structures d'encadrement du secteur, bénéficiaires d'appuis : impact sur le structure organisationnelle, leur interventions et les résultats de leurs actions ainsi la pérennité de leurs interventions hors appuis du projet ;
- Etude d'impact sur les institutions de microfinance bénéficiaires des appuis du projet : viabilité et pérennité ;
- Etude d'impact sur les clients des IMF : évolution de leurs activités, contribution au mieux être, investissement

Mise en place et suivi des mécanismes financiers adaptés au secteur

Le Responsable suivi/évaluation et R&D aidera le directeur dans la mise en place des mécanismes financiers suivants :

- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance, et le financement des actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
- les dotations ;
- les fonds de redressement ou de restructuration ;
- les lignes de crédit consenties à des taux du marché ;
- le développement et la mise sur le marché de produits nouveaux financés par des fonds d'innovation.

Gestion du Programme

Le Responsable suivi/évaluation et R&D apportera son appui au directeur dans :

- les tâches de secrétariat du Comité de Pilotage et d'investissement ;
- la préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- la préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- la préparation et la présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- la facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et les missions de suivi.

III.2. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)

Le Responsable suivi/évaluation et R&D portera sur :

- l'appui à la préparation ou à l'actualisation des plans d'affaire d'IMF partenaires identifiées sur la base de l'audit institutionnel et des potentialités requises ;
- le suivi de la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées :
- l'appui technique pour l'application des procédures, le développement d'outils méthodologiques, les nouveaux produits, le système d'information de gestion, la gouvernance, la gestion du portefeuille, l'évolution institutionnelle et la transformation, la formation et la gestion des ressources humaines, ainsi que la diffusion des pratiques optimales ;

Diffusion des pratiques optimales de microfinance

Le Responsable suivi/évaluation et R&D apportera son concours dans :

- la diffusion des pratiques optimales par les publications des brochures et des guides ;
- la mise en place de la base de données des meilleures pratiques comme support électronique à la disposition des IMF.

Suivi des indicateurs de performance

Le Responsable suivi/évaluation et R&D apportera son appui dans :

- la préparation de l'analyse et de la transmission des indicateurs de performance ;
- l'élaboration des plans d'affaires des IMF ;
- l'application des dispositions contenues dans les manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- la mise en œuvre des outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

IV. <u>Autres responsabilités</u>

Le Responsable suivi/évaluation et R&D assumera toute autre responsabilité qui lui sera confiée par le Directeur de l'ANPDM dans le cadre de la mise en œuvre du PASNAM II.

V. <u>Qualifications requises</u>

Le Chargé des programmes :

- doit être titulaire au moins d'un diplôme universitaire (BAC + 5) en finance/banque ou économie/développement avec une spécialisation financière.
- Il devra justifier d'une expérience qualifiante d'au moins 5 ans de pratique dans le domaine de la recherche ou du suivi / évaluation.
- Il doit, en plus des logiciels usuels (Texte, Tableur, Graphique, Power Point, etc.…), maîtriser des logiciels statistiques et posséder parfaitement l'usage de la messagerie électronique.
- Il doit disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression ;
- La maîtrise du Français est une condition, celle de l'Anglais, un atout.

ANNEXE 5.IV : TERMES DE REFERENCE DU CHEF SERVICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

I. Information sur le Poste

Titre du Poste	: Responsable du Service administratif et financier (RAF)
Catégorie du poste	: C3
Echelon	: Echelon 3
Superviseur	: Directeur ANPDM
Source de financement	: Etat Togolais / PNUD (2009-12)

II. Contexte organisationnel

Le Responsable du Service Administratif et Financier fournira au Directeur de l'ANPDM une assistance et expertise en matière administrative et financière, en ressources humaines et logistiques relatives aux opérations de l'Agence. Dans l'exécution de ses tâches, le/la titulaire travaillera en étroite collaboration avec le reste du personnel de l'Agence.

III. Fonctions et Responsabilités majeures

Sous la supervision du Directeur de l'ANPDM, le titulaire aura les fonctions suivantes :

1. Le Responsable du Service Administratif et Financier est responsable de la gestion financière

- Revoir et fournir des commentaires sur le développement du programme de travail de PASNAM II, y compris tous les aspects financiers et administratifs et faire des suggestions afin de s'assurer de la conformité avec les prévisions du programme;
- Préparer le budget annuel pour soumission à la Division du Budget au siège, en tenant compte de tous les besoins du personnel du Centre et d'autres besoins qui doivent être budgétisés pour que le programme annuel de l'UNREC soit atteint : tels que les salaires, les honoraires et voyage de consultants, le contrat de sécurité, les voyages officiels du personnel et des participants, les frais de publication, l'entretien de l'enceinte, les fournitures de bureau, le carburant, etc.
- Préparer les demandes d'allocations pour soumission au Bureau exécutif afin de recevoir des fonds par une autorisation financière au PNUD Togo et s'assurer de la disponibilité afin que les salaires et paiements des fournisseurs se fassent dans de brefs délais ;
- Contrôler l'utilisation des ressources financières en préparant et en actualisant les divers tableaux récapitulant les diverses dépenses effectuées pour un bon suivi de fonds alloués tout en se conformant aux procédures et règlements financiers établies par les Nations Unies ;
- Proposer des réallocations des ressources financières sur les différentes lignes budgétaires, comme approprié ;
- Préparer des rapports financiers personnalisés des projets suite à la demande d'un donateur ou du Bureau exécutif, collecter des données des différentes bases, les vouchers du PNUD Togo, les rapports de IMIS et de la Division des Finances ;
- Sur la base des propositions de projets préparés par les Responsables de projets, revoir et faire des suggestions dans l'élaboration des besoins financiers et préparer les coûts annuels appropriés, en s'assurant que les différents aspects nécessaires pour l'accomplissement du projet sont inclus ;
- Préparer les rapports financiers, suivre les délais de soumission en conformité avec les Règles financières générales ;
- Suivre les comptes et faire la réconciliation des dépenses en coopération avec le PNUD, si nécessaire ;
- Donner un appui administratif aux réunions organisées par le Centre, tels que la préparation du budget, l'allocation des fonds, la demande d'établissement de contrats au PNUD, les billets d'avion et per diem, etc.
- Préparer ou revoir les demandes de remboursements avant la soumission au PNUD Togo ou au Bureau exécutif ;
- Maintenir une vue d'ensemble des activités de l'UNREC et revoir le Rapport substantif des progrès en s'assurant que toutes les activités sont reflétées avant la soumission à la division du budget au siège ;
- Rédiger les paragraphes pertinents liés aux questions financières et au personnel pour les rapports annuels du Secrétaire général à l'Assemblée générale ;
- Revoir les demandes de biens et services et s'assurer de la disponibilité de fonds sur les lignes budgétaires.

2. Le Responsable du Service Administratif et Financier assiste le Directeur dans l'administration générale

- Donner des orientations de la formation et de la supervision journalière aux membres du personnel de soutien dans le domaine de responsabilisation ;
- Rédiger, sur la base des instructions reçues du Responsable des Affaires politiques, l'accord de siège du pays hôte et les coûts estimatifs pour les accords de contributions, identifier les implications potentielles financières de tels accords et préparer les Template pour usage futur ;
- Effectuer toutes autres tâches administratives selon le besoin (par exemple le plan de voyage, suivre les paiements des fournisseurs, entretien des équipements, organisation et coordination des séminaires, conférences et traduction)
- Le Responsable du Service Administratif et Financier est le responsable de la gestion des ressources humaines
- Sélectionner et interviewer des candidats pour des postes de services généraux ; rédiger des descriptions de postes ; demander au PNUD de recruter et/ou de séparer les membres du personnel ; identifier les besoins de formation et les opportunités ; servir de liaison entre le PNUD et le Bureau exécutif pour l'arrangement de telle formation ; s'assurer que des fonds adéquats sont alloués pour la formation et le développement de carrière ; demander des clarifications auprès du PNUD et auprès du Bureau exécutif pour les questions ad hoc relatives aux ressources humaines.
- Rédiger pour la signature du Directeur et soumettre des demandes pour recrutement au Directeur des postes sur le budget ordinaire, ainsi que le personnel des projets et consultants, Faire le suivi des dossiers.
- Fournir des informations et conseils au personnel/consultants en respectant les conditions de service, devoirs et responsabilités, privilèges et indemnités sous les Règles générales du personnel.

3**. Le Responsable du Service Administratif et Financier assiste le Directeur en approvisionnement et en gestion de biens et équipements**

- Servir comme gérant des biens et équipements de l'UNREC et faire le rapport périodique au Bureau exécutif sur leur statut selon le besoin ;
- Entretenir un système de contrôle d'inventaire des biens et équipements ;
- S'assurer de l'acquisition/procédure des équipements et fournitures de l'UNREC en révisant les documents pour s'assurer de la conformité avec les Règles des Nations Unies en vigueur et avec précision.
- Contacter les fournisseurs et demander des factures pro forma. Présenter les cas au Comité d'achat pour les acquisitions des équipements en dessous de 2500 dollars américains ;
- Pour les achats au dessus de 2500 dollars américains, établir un plan d'approvisionnement en un temps record pour considération par le Comité d'achat du PNUD.

4. Le Responsable du Service Administratif et Financier assiste le Directeur en approvisionnement et en gestion de biens et équipements

- Servir comme gérant des biens et équipements de l'UNREC et faire le rapport périodique au Bureau exécutif sur leur statut selon le besoin ;
- Entretenir un système de contrôle d'inventaire des biens et équipements ;
- S'assurer de l'acquisition/procédure des équipements et fournitures de l'UNREC en révisant les documents pour s'assurer de la conformité avec les Règles des Nations Unies en vigueur et avec précision.
- Contacter les fournisseurs et demander des factures pro forma. Présenter les cas au Comité d'achat pour les acquisitions des équipements en dessous de 2500 dollars américains ;
- Pour les achats au dessus de 2500 dollars américains, établir un plan d'approvisionnement en un temps record pour considération par le Comité d'achat du PNUD.

V. Compétences

Professionnalisme

- Démontre une expérience pratique et une familiarité avec les procédures administratives et financières gouvernementales, des Nations Unies et autres bailleurs de fonds (Banque Mondiale, AFD …) ;
- Démontre d'Importantes capacités organisationnelles, un esprit d'initiative et une capacité de travailler avec un minimum de supervision (désirable)

Responsabilité Globale et travail d'Equipe:

- Sert et contribue à la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'UNREC
- Planifie, définit les priorités et exécute les tâches à temps
- Participe effectivement dans un environnement basé sur le travail d'équipe, le partage de l'information, la collaboration et la coopération avec les autres
- Réagit de façon flexible et positive au changement, à travers une participation active

Aptitudes Interactives:

- Reconnaît et réagit de façon appropriée aux idées, aux intérêts et aux préoccupations des autres
- Etablit des normes et objectifs de performance, et assume les responsabilités y afférentes

Communication:

- Démontre de bonnes aptitudes de communication écrite et orale
- Démontre de bonnes capacités de négociation
- Démontre une capacité de communication et d'échange d'information avec les collègues et les autres bureaux afin d'obtenir des clarifications au besoin.

Connaissance du travail et Expertise

- Exécute les tâches quotidiennes de façon efficace et systématique
- Utilise la Technologie de l'Information comme outil et comme ressource
- Est motivé et démontre une capacité à prendre des initiatives et travaille avec une supervision minimale

VI. <u>QUALIFICATIONS REQUISES POUR LE RECRUTEMENT</u>

Education :	Diplôme de Maîtrise en gestion/administration, finance ou comptabilité, Connaissance de la gestion des ressources humaines ou autres domaines pertinents est souhaitée
Expérience :	Plusieurs années d'expérience en administration/finance/ comptabilité/ressources humaines ou autres domaines relatifs
Langues :	Bonne maîtrise du français, une bonne connaissance de l'anglais est un atout

ANNEXE 5.V : TERMES DE REFERENCE DU CHAUFFEUR DE L'ANPDM

I. Informations sur le poste

Titre du Poste : Chef service administratif et financier
Catégorie du poste : C4
Echelon : Echelle D, Echelon 3
Superviseur : Directeur ANPDM/*Institution Nationale dédiée*
Source de financement : Etat Togolais / PNUD (2009-12)

Contexte organisationnel

Sous la supervision directe du Chef service administratif et financier, la personne travaille en qualité de chauffeur pour assurer le transport des personnes et des biens de l'Agence. Elle aura pour responsabilité de :

- Assurer la livraison ou le retrait des courriers, documents, dossiers ou biens spécifiques, conduit le personnel du projet ou les visiteurs en ville ou dans les autres régions du pays.
- Assurer l'entretien quotidien du véhicule (lavage, nettoyage et vérification des niveaux : carburant, huile, eau et pression des pneus et amener aux niveaux appropriés).
- Signaler tout mauvais fonctionnement de l'équipement et veiller à sa réparation dans un garage autorisé par le bureau.
- Tenir à jour le carnet de bord du véhicule et la situation des dépenses engagées.
- Suivre les instructions spécifiques, les procédures et normes pour une utilisation efficiente et sans dommage du véhicule, ainsi que pour le bien et la sécurité des passagers. Se conformer à la loi et à la réglementation du trafic en vigueur dans le pays ainsi qu'aux procédures régissant l'emploi des véhicules de l'Agence.
- Veiller à la mise à jour de toutes les pièces du véhicule. Signale le renouvellement de l'assurance au moins un mois avant la date d'expiration.
- Accomplir toute autre tâche rentrant dans le cadre de ses fonctions demandées par son superviseur.

Qualifications

- Etudes secondaires, avoir le BEPC est un atout
- Permis de conduire B valide
- Au moins 5 années d'expérience comme chauffeur
- Apte à travailler fréquemment en position assise
- Apte à faire des petites réparations
- Ponctualité et grande disponibilité
- Capacité d'initiative
- Bonne connaissance du français.

Dossiers à fournir :

- Une lettre manuscrite
- Un curriculum vitae
- Copies des diplômes et attestations de travail
- Un casier judiciaire datant de moins de trois mois
- Un certificat d'acuité visuelle
- Un certificat médical

ANNEXE 6 : TERMES DE REFERENCE DU CONSEILLER TECHNIQUE NATIONAL

I. Information sur le Poste

Titre du Poste : Conseiller Technique National Finance Inclusive
Pays: Togo
Numéro de poste :
Agence : UNCDF
Superviseur/Grade :
Directeur Technique Régional /ICS-12

Grade proposé : NOD / ALD
Poste classé par : FENU
Statut du poste : Non tournant
Source de financement : Ressource FENU Projet

II. Contexte Organisationnel

Sous la supervision administrative du Directeur Pays du PNUD-Togo et technique du Directeur Technique de l'Unité Régionale de Finance Inclusive du FENU basé à Dakar et en étroite collaboration avec le Ministère des Finances, l'Expert National, Conseiller Technique National (CTN),

- assure l'assistance technique du Programme PASNAM II et appuie l'ANPDM dans la mise en œuvre des opérations y relatives ;
- appuie l'ANPDM à apporter en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, le Ministère des Finances, la Banque Centrale, Agence Nationale du Togo, l'Association Professionnelle des IMF (APIM-Togo) et le Bureau du PNUD ;
- Accompagne l'ANPDM dans le développement des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources.

Au niveau du pays, le CTN appuie le Directeur de l'ANPDM à superviser l'équipe de gestion du programme et apporte son appui technique au Chargé des Programmes du PNUD/FENU. Le CTN reçoit les orientations techniques et politiques du Directeur Technique Régional et du Gestionnaire Technique de Portefeuille en charge du Togo.

Il ou elle informe le Bureau régional des opportunités de programmes et du développement des relations avec les principaux partenaires. Il ou elle reçoit aussi appui et orientation du bureau régional sur la gestion de portefeuille incluant les décaissements, la gestion financière et des performances, les questions organisationnelles, le développement des affaires, les stratégies de mobilisation des ressources et les outils y relatifs. Le CTN agit comme conseiller technique du PNUD dans le domaine de la finance inclusive et agit en partenariat avec les autres organisations du SNU dans le domaine politique et de la gestion et du partage des connaissances.

Le CTN travaille en étroite collaboration avec le Bureau du PNUD et veille à ce que les activités de finance inclusive soient reflétées dans les plans annuels de travail en fonction des objectifs du PASNAM II. Elle ou il appuie l'ANPDM à développer de solides relations de partenariat avec les principaux bailleurs et investisseurs, en promouvant les avantages comparatifs du FENU et du PNUD, et notamment dans le domaine de l'inclusion financière, afin d'accélérer les possibilités de mobilisation de ressources non destinées aux activités de base.

III. Fonctions / Principaux Résultats attendus

Le CTN:

- Assure l'assistance technique du Programme et la conduite des opérations y relatives, en jouant le rôle De Conseiller technique ;
- Appuie le Directeur de l'ANPDM à apporter en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, le Ministère des Finances, la BCEAO, l'APIM-Togo et le Bureau du PNUD ;
- Appuie le Directeur à développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources ;
- Fournit des appuis à l'ANPDM dans l'élaboration et l'utilisation des stratégies de développement des affaires, des outils et de la quête des informations pour construire et développer des partenariats stratégiques, développer des opportunités d'affaire et élargir les possibilités de mobilisation de ressources pour la construction d'un secteur financier inclusif au Togo ;
- Fournit un appui-conseil dans l'acquisition et la gestion des connaissances requises pour le développement de secteurs financiers inclusifs ;
- Appuie les efforts de l'Unité régionale pour l'Afrique Occidentale et Centrale et le FENU en général, relatifs au développement de l'organisation et de ses initiatives.

Impact des Résultats

Le Travail du CTN en Inclusion Financière a un important impact sur l'efficacité, l'efficience et la croissance des programmes dans ce domaine au plan national et régional, comme reflété dans le Rapport Annuel sur les Résultats (ROAR), sur les aspects de prestation de prestation de service et de réalisations financières, de développement des affaires et de la mobilisation des ressources, notamment des ressources non – destinées aux activités de base. Il a un impact direct sur le succès de la Stratégie Nationale de Microfinance et sur l'achèvement des objectifs de l'Unité Régionale et du FENU, et enfin sur l'atteinte des OMD. Les résultats du CTN en Finance Inclusive ont un important impact sur la réputation du FENU comme partenaire de choix en Finance Inclusive et comme centre d'excellence dans le pays et dans la région et dans son succès pour développer des partenariats stratégiques avec les principaux acteurs et la mise en œuvre de programmes conjoints de finance inclusive dans le pays et dans la sous – région. Enfin, le travail du CTN a un effet significatif dans la mobilisation des ressources (non destinées

aux activités de base) et dans la capacité du FENU à contribuer au succès du développement de secteurs financiers inclusifs dans le pays et dans la région.

Compétences

Au plan de l'Organisation

- Démontre des qualités d'équité et d'intégrité en suivant les valeurs et normes éthiques des Nations Unies
- Montre une sensibilité et une capacité d'adaptation aux aspects culturels et de genre
- Traite toutes les personnes de manière équitable et sans favoritisme
- Démontre un engagement ferme à l'égard de l'Organisation
- Promeut la vision, la mission et les objectifs stratégiques du FENU et du PNUD

Au plan fonctionnel

- Solides connaissances techniques dans le domaine de la Finance Inclusive ;
- Connaissances pratiques avérées en Finance Inclusive dans les PMA, en Afrique et à Madagascar, en particulier ;
- Familier avec le FENU, le PNUD et le système des Nations Unies dans le domaine de l'Inclusion Financière; connaissances du FENU et du PNUD au plan organisationnel ;
- Connaissances approfondies de la gestion des projets et de la gestion par résultats ;
- Connaissance du cadre de programmation ;
- Connaissances d'Atlas au niveau requis pour le poste.

Gestionnaire / Comportement

- Leadership
- Accent sur l'impact et les résultats orientés vers le client
- Prend des initiatives et des risques calculés;
- Développe la confiance dans ses relations avec les autres
- Dirige les équipes avec créativité et efficacité et résout les conflits
- Montre une attitude positive
- Prend des décisions
  - Gestion des relations
- Développe de solides relations avec les clients
- Développe de solides relations avec les partenaires
- Communique de manière claire et convaincante
  - Gestion des tâches
- Fournit des résultats de qualité et à temps
- Analyse avec attention et logique les problèmes et fournit des recommandations pratiques basées sur les faits
  - Gestion de la complexité
- Gère les projets de manière efficace
- Soutient le développement dune stratégie claire au sein de l'Unité
- Développe des solutions novatrices.
  - Développement et Gestion des Connaissances
- Partage ses connaissances et son expérience avec ses collègues
- Développe de manière active des connaissances dans le domaine de la finance inclusive
- Contribue au développement des connaissances dans ce domaine
- Promeut la gestion des connaissances dans l'Unité.
  - Connaissances et Développement des connaissances du personnel
- Fournit un coaching efficace et un feedback approprié
- Développe un environnement d'apprentissage dans l'Unité.

VI. Qualifications Requises

Formation :	Il ou elle doit être titulaire au moins d'un diplôme universitaire (BAC + 5) en finance/banque ou économie/développement avec une spécialisation financière.
Expérience :	Au moins dix (10) ans d'expérience à des niveaux de responsabilité de responsabilité progressive en Finance Inclusive, avec des expériences avérées en Afrique et avec les Nations Unies. Réussite dans la construction de solides partenariats et la mobilisation des ressources
Langues :	Français et anglais

ANNEXE 7: CADRE LOGIQUE ET INDICATEURS

EFFETS UNDAF 1: D'ici 2012, les revenus de 25% des pauvres, surtout ne zone rurale et péri-urbaine sont améliorés, en tenant compte de l'aspect genre			
EFFETS PROGRAMME PNUD : EP 1.2 Les conditions juridiques, institutionnelles et économiques sont mises en place pour la création d'emploi et l'amélioration des revenus			
DOMAINE D'INTERVENTION : Microfinance			
RESULTATS ESCOMPTES : Favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, les ruraux et les micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici 2013, à des services de microfinance adaptés, diversifiés, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier.			
Résultats attendus	**Produits intermédiaires**	**Indicateurs clés**	**Partenaires**
1. Un cadre légal et réglementaire est amélioré et permet une supervision harmonieuse et un développement sécurisé du secteur de la microfinance au Togo	**1.1**. Le nouveau cadre légal est adopté, diffusé et approprié par tous les acteurs	- guides de formation élaborés - 8 sessions de formation sur la réglementation sont organisées - 8 sessions de formation sont organisées sur le nouveau référentiel comptable - 9 ateliers sont organisés sur les dispositions rénovées de l'OHADA	APIM DGCIM BCEAO ANPDM
	1.2. Le renforcement de la Direction Générale de Contrôle des Institutions de Microfinance (DGCIM) se poursuit	- sessions de formation pour le personnel - dotation en moyens humains et matériels - Mise en place procédure audition et sanction - renforcement antenne Kara	DGCIM BCEAO ANPDM
	1.3. L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM-Togo) renforce son rôle de représentation, de défense des intérêts du secteur, sa notoriété, définit et met en œuvre sa stratégie d'autofinancement.	- nombre de sessions de formation organisées pour les membres - Centre commun de formation avec les banques créé - Nombre de documents disponibles et exploités dans le centre - Taux de couverture des charges par les produits internes	APIM AFBEF ANPDM
2. Le cadre institutionnel permet une conduite concertée de la SNMF et son articulation avec les autres politiques de développement	**2.1.** L'ANPDM sous l'autorité du Ministère de l'Economie et des Finances assure la coordination des projets et programmes de promotion et de développement de la microfinance au Togo	- l'ANPDM est crée par décret - les organes de décision de l'ANPDM sont opérationnels	MEF ANPDM
	2.2. L'ANDPM assure la gestion du PASNAM II et la pérennisation des acquis des PASNAM I et II	- Le personnel est recruté et les directions sont opérationnelles - Nombre de sessions organisées pour le personnel - L'Assistant Technique est recruté et appui l'ANPDM - Les documents de capitalisation sont disponibles	MEF ANPDM AT
EFFETS UNDAF 1: D'ici 2012, les revenus de 25% des pauvres, surtout ne zone rurale et péri-urbaine sont améliorés, en tenant compte de l'aspect genre			
EFFETS PROGRAMME PNUD : EP 1.2 Les conditions juridiques, institutionnelles et économiques sont mises en place pour la création d'emploi et l'amélioration des revenus			
DOMAINE D'INTERVENTION : Microfinance			
RESULTATS ESCOMPTES : Favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, les ruraux et les micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici 2013, à des services de microfinance adaptés, diversifiés, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier.			

Résultats attendus	Produits intermédiaires	Indicateurs clés	Partenaires
3. Des IMF professionnelles offrent de façon pérenne des services de microfinance adaptés, diversifiés, étendue.	**3.1**. Des IMF ont amélioré leur professionnalisme à travers des appuis en formation, la formalisation de leurs procédures, la mise en place de SIG adaptés… sur la base de leur plan d'affaire	- Nombre de plan d'affaires élaborés - Nombre de sessions de formation exécutées - Nombre d'IMF ayant des procédures formalisées - Nombre d'audits et de notation réalisés - Document atelier efficacité institutionnelle produit et vulgarisé - Nombre d' IMF dotées de SIG - Nombre d'IMF ayant un contrôle interne opérationnel - Nombre de prestataires techniques appuyés - Nombre d'IMF autonomes financièrement	IMF APIM ANPDM
	3.2. L'offre de services est diversifiée, étendue à travers le développement de nouveaux produits	- Nombre d'études réalisées - Nombre de nouveaux produits développés - Nombre de nouveaux agences ou points de vente créés - Nombre de personne touchées par les sensibilisations	IMF APIM ANPDM
	3.3. Les IMF sont accompagnées dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur plan de redressement ainsi que dans leur projet de réseautage afin d'accroître leur efficacité	- Nombre de plans de redressement élaborés et mis en œuvre - Sessions organisées sur le réseautage - Nombre de projets de réseautage élaborés et mis en œuvre - Nombre de centres communs de services créés - Nombre évaluation sur les performances sociales	IMF ANPDM APIM DGCIM
4. L'inclusion financière est renforcée à travers le développement de partenariats stratégiques entre banque, IMF et autres partenaires financiers	**2.1.** L'articulation entre banques, IMF, sociétés d'assurance est renforcée	- Nombre de sessions de formations organisées entre IMF et banques - Nombre de stages organisés par les banques au profit des IMF	MEF ANPDM Banques
	2.2 L'accès des IMF au refinancement est renforcé grâce à la mise en place de deux fonds de garantie et le développement du refinancement entre IMF	- nombre d'ateliers organisés su le fonds ARIZ et le montage de dossiers - Le fonds de promotion de la microfinance est opérationnel - Le Fonds ARZ est opérationnel - Le financement additionnel du PASNAM II est assuré	AFD ANPDM Banques