



Rapport D'évaluation Finale
Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance PASNAM
TOGO

1er Janvier 2005 – 30 Juin 2008

LE 27 JANVIER 2009

Project Team: Graham Owen (Team Leader), Georges Yao Kouassi, Madame Noufo Yaba OUADJA, Mauril Kokou KOUDOHA

This publication was produced for the United Nations Capital Development Fund. It was prepared by The IRIS Center at the University of Maryland, College Park. 3106 Morrill Hall, College Park, MD 20742.
www.iris.umd.edu (301) 405-3110



DISCLAIMER

This report's evaluation and recommendations do not necessarily reflect the view of the United Nations Capital Development Fund (UNCDF), its Executive Board or the United Nations Member States. This is an independent report commissioned by UNCDF and reflects the views of its authors.

Remerciements

L'équipe d'évaluation voudrait remercier le personnel du programme PASNAM : Clément Wonou, Denis, Rose, le Comité de Pilotage du Programme, le Comité National de la Microfinance et toutes les autres parties prenantes que nous avons rencontrées durant ces deux semaines. L'équipe d'évaluation a été très impressionnée par le dévouement, la passion et le professionnalisme du personnel du PASNAM. Le personnel du PASNAM travaille de longues heures et est passionné par l'approche PNUD/FENU, la création de secteurs financiers inclusifs. Une liste des personnes rencontrées est jointe en Annexe I.

Project Data Sheet

Pays : Togo

Titre du projet : Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)

Numéro du projet : 00047823 - TGO 10

Ressources Financières

UNCDF	USD \$ 1 461 860
UNDP	USD \$ 1 799 190
Donor Government	
Total project Budget	USD \$ 3 261 050

Agence d'Exécution: UNOPS / FENU

Agence de Mise en Œuvre : UNOPS / FENU

Date d'approbation du projet : Juin 2005

Durée du projet : 03 ans et 6 mois

Date de l'Evaluation : Mission de terrain - Décembre 2008

Composition de l'équipe d'évaluation :

Chef de Mission – international : Graham Owen
Membre de l'équipe – national : Georges Yao Kouassi
Membre de l'équipe – national : Madame Noufo Yaba OUADJA
Membre de l'équipe – national : Mauril Kokou KOUDOHA

SIGLES ET ABREVIATIONS	6
FEUILLE SYNOPTIQUE	8
1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	10
2. INTRODUCTION	17
3. BUT/OBJECTIF DE L’EVALUATION	17
4. LE CADRE DE L’EVALUATION	18
5. CONTEXTE: PROGRAMME PROFILE	18
6. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DE L’EVALUATION PAR AXE ET RESULTATS INTERIMAIRES	25
7. LES FACTEURS EXTERNES QUI ONT JOUEES SUR LE PROJET	44
8. LES LEÇONS APPRISES DE L’EXECUTION DU PASNAM I	45
9. CONCLUSION	46
ANNEXE I: CHRONOGRAMME	47
ANNEXE II: LISTE DES CLIENTS ET PERSONNEL RENCONTRES PAR LES EVALUATEURS NATIONAUX	48
ANNEXE III: MISSION D’EVALUATION DU PASNAM I	49
ANNEXE IV: BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEX V: PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET INITIAL	52

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ANPDM	: l'Agence Nationale de Promotion et de Développement de la Microfinance
AFD	: Agence Française de Développement
ASJD	: Association Jeunes et Développement
AMUPEC	: Association Mutualiste Pour La Promotion de L'épargne et de Crédit
APIM-Togo	: Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo
BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BIA-Togo	: Banque Internationale pour l'Afrique au Togo
BIC	: Bénéfice Industriel et Commercial
BOAD	: Banque Ouest Africaine de Développement
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
BTCI	: Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie
BTD	: Banque Togolaise de Développement
CAPAF	: Renforcement des Capacités en Afrique
CAS- IMEC	: Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives D'Épargne et de Crédit
CFBT	: Centre de Formation Bancaire du Togo
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres
CEDEAO	: Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CNM	: Comité national de Microfinance
CNRC	: Commission Nationale de Recouvrement des Créances
COOPEC	: Coopératives d'épargne et de crédit
CTR	: Conseiller Technique Résident
DAT	: Dépôt à Terme
DCIM	: Direction du contrôle des institutions de microfinance
DED	: Service Allemand de Développement
DID	: Développement International Desjardins
DPDA	: Déclaration de Politique de Développement Agricole
DPDM	: Direction de la Promotion et du Développement de la microfinance
DSRP	: Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTS	: Diplôme de Technicien Supérieur
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FECECAV	: Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIG	: Fonds International de Garantie
FPMT	: Fonds de Promotion de la Microfinance du Togo
FUCEC-TOGO	: Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit du Togo
GTP	: Gestionnaires techniques de portefeuille
IDH	: Investir dans l'Humain
IMF	: Institution de Microfinance
ISPEC-Cotonou	: Institut Supérieur Panafricain d'Etudes Coopératives
ITB	: Institut Technique de Banque
MAIN	: Microfinance African Institution Network
MPME	: Micro, Petite et Moyenne Entreprise
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAREP	: Projet d'Appui à la Restructuration des Entreprises Publiques
PARMEC	: Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Épargne et de Crédit

PASNAM	: Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
PDRIS	: Projet de Développement Rural et Intégré dans le Région des Savanes
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIP	: Programme d'Investissement Publics
PMA	: Pays les Moins Avancés
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	: Pays Pauvres Très Endettés
PRAFIDE	: Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée
PTF	: Partenaire Technique et Financier
PUSF	: Projet d'Utilisation de Fonds Suisse
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société a Responsabilité Limitée
SFD	: Système Financier Décentralisé / Structure de Financement Décentralisé
SIG	: Système d'Information de Gestion
SIDI	: Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SMS	: Structure Ministérielle de Suivi
SNDMFT	: Stratégie Nationale de Développement du Secteur de la Microfinance au Togo
SNI	: Société Nationale d'Investissement et Fonds Annexes
SNMF	: Stratégie Nationale de Microfinance
SA	: Société Anonyme (SA)
SOCODEVI	: Société de Coopération pour le Développement International
TIMPAC	: Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources locales et la promotion des Actions Communautaires
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UMECTO	: Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit du Togo
UMF	: Unité de Microfinance
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UNOPS	: United Nations Office for Projects and Services
URCLEC	: Union Régionale des Caisses Locales d'Épargne et de Crédit
WAGES	: Women and Associations for Gain both Economic and Social

Feuille Synoptique

Pays: Togo

Titre du Projet : **Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance**

Période du Programme : **1^{er} Janvier 2005 – 30 Juin 2008**

Prolongé jusqu'au 31 décembre 2008 (FENU & PNUD)

Composantes du Programme :

- Amélioration du Cadre légal, réglementaire et institutionnel
- Professionnalisation des IMF et développement d'une offre pérenne de produits et services financiers
- Mise en place d'un cadre de gestion concertée du secteur et de l'opérationnalisation de la SNMF

Agences d'exécution FENU et PNUD

Budget total :	2 702 194 USD	
Ressources allouées :		
	PNUD	1 427 993 USD
	FENU	1 274 201 USD
Fonds supplémentaires		
	PNUD	371 198 USD
	FENU	245 000 USD
Budget Total 2005-fin 2008		3 318 392 USD

1. Résumé

Buts et Objectifs du Programme

Le présent Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) s'inscrit dans la dynamique de cette stratégie nationale et vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a comme objectif de développer de favoriser l'accès accru à des services de microfinance pérennes à des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs, grâce à des IMF viables et intégrées au marché financier national, par un appui à la réalisation des axes suivants de la SNMF :

- Axe 1. Un cadre légal, réglementaire et institutionnel amélioré est mis en oeuvre dans un sens et avec des moyens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
- Axe 2. Des IMF potentiels leaders deviennent viables ou renforcent leur viabilité et développent ainsi une offre pérenne de produits et services financiers y compris dans les zones insuffisamment couvertes mais à demande solvable.
- Axe 3. Le Cadre Institutionnel permet une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat et articulée avec les autres politiques d'une part et une opérationnalisation efficiente du Programme (PASNAM) d'autre part.

D'une durée de 3,5 ans pour un montant de 2 546 344 USD, le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) est conjointement financé par le PNUD (1 272 143 USD) et le FENU (1 274 201 USD). Il n'y a pas eu d'autres bailleurs de fonds pour la 1ère phase.

But/Objectif de l'évaluation

Ce document est l'évaluation finale du Programme PASNAM I au Togo. Les objectifs généraux de cette évaluation sont d'assister tous les partenaires à : i) Améliorer la qualité du programme son impact, son efficacité et la valeur de sa stratégie et de ses axes d'interventions par rapport à son environnement. ii) De fournir du « Feedback » afin d'améliorer la politique, le planning, la formulation et l'analyse d'un nouveau programme, et son exécution et iii) D'assurer la prise en charge effective des résultats du programme par les partenaires.

L'évaluation fournit des constats, des recommandations et des leçons apprises qui pourront être utilisées dans d'autres pays et pour aider à affiner la nouvelle stratégie du PASNAM II.

La mission s'est déroulée du 07 au 20 Décembre 2008 au Togo.

Etat du programme

Du fait de certains retards dans la finalisation de la 2^{ème} phase (accord du gouvernement), le PNUD/FENU a prorogé la durée du programme jusqu'au 31 Décembre 2008.

Un financement supplémentaire de 616 198 USD a été fait (PNUD 371 198 USD et FENU 245 000 USD) en vue de couvrir la période du 1^{er} Juillet au 31 Décembre 2008. Le financement du programme PASNAM de 2005 à 2008 est de 3 318 392 USD.

Principaux Constats et Recommandations

En septembre 2008, les principaux indicateurs sectoriels ont été dépassés, à savoir : (i) nombre de bénéficiaires 587 586, (ii) Encours d'épargne 63,5 milliards FCFA et (iii) encours de crédit 53,4 milliards FCFA.

Les caractéristique du secteur de microfinance sont les suivants : i) Secteur concentré et dominé par les institutions mutualistes. Cinq institutions avec 4 à 59 caisses détiennent 83% de l'épargne. ii) le secteur non mutualiste est très peu développé ii) Secteur sur liquide En septembre 2008 l'épargne a dépassé les crédits de 20 millions USD. iii) Capacité d'absorption du secteur. En dehors d'une petite poignée d'IMF, la capacité d'absorption du secteur est très faible ; iv) Formation. Il y a une forte demande pour les formations aux métiers adaptées aux exigences des différents niveaux. La capacité de financement des formations en dehors de FUCEC et de Wages, les « market leaders » est très faible.

Compte tenu du fait que la nouvelle loi (AXE 1 : cadre légal, réglementaire...) n'a été approuvée que le 06 novembre 2008, le PASNAM a mis ce temps à profit pour former les cabinets d'audit et appuyer la formation de plusieurs directeurs financiers et comptables sur le nouveau référentiel comptable et prudentiel.

Le projet PASNAM a appuyé la CAS-IMEC, l'Association Professionnelle des Institutions de microfinance du Togo, le comité national de microfinance, les auditeurs Togolais, et les cabinets de systèmes informatisés de gestion.

Principaux Constats CAS-IMEC

L'appui du PASNAM principalement en ressources humaines (5 volontaires nationaux du PNUD), mais aussi en financement des équipements et des frais d'inspections a permis à la CAS-IMEC d'augmenter d'une façon importante le nombre et qualité des inspections et d'ouvrir une succursale à Kara. Il reste des problèmes ou niveau du suivi et de l'application des recommandations des audits, l'application des sanctions de façon systématique et transparente, la transparence du système d'octroi des licences et la capacité de la CAS-IMEC de mener les administrations provisoires visant le redressement ou à la liquidation d'IMF.

La CAS-IMEC a un problème fondamental qui ne peut pas être résolu par les financements ou les appuis du PASNAM. Il s'agit de sa capacité à garder un personnel qualifié en le payant au taux du marché. Ceci est du ressort de l'état Togolais. Quoiqu'il fût prévu d'intégrer les volontaires nationaux restants, cela n'a pas un lieu. Ce qui met en cause tout l'appui du PASNAM à la CAS-IMEC.

Recommandations Principales

Si les volontaires nationaux restants, ne sont pas intégrés à la fonction publique, ils doivent être intégrés au niveau du projet pour appuyer les contrôles et la mise en place des systèmes de gestion.

Mettre un préalable à tous les appuis proposés par le PASNAM II au niveau de la CAS-IMEC. Il s'agit d'un contrat de performance. A défaut d'un accord avec le gouvernement Togolais, la CAS-IMEC ne devrait pas bénéficier d'appuis dans la deuxième phase du programme PASNAM.

Continuer à encourager le gouvernement Togolais à créer une Office de la Microfinance rattaché soit au Ministère des Finances soit à un autre ministère.

Principaux constats concernant le Comité National de la Microfinance

Bien qu'il n'ait pas joué un rôle significatif avant l'adoption de la SNMF en 2003, il a été très actif pour l'exécution de la SNMF de 2004 à 2007. Il a assuré le rôle d'organe de décision du Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de la Microfinance dont il était le comité de pilotage. Son ancrage institutionnel sera bientôt effectif par la création de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement de la Microfinance.

Recommandations principales

Il est recommandé la mise en place d'un secrétariat permanent pour le CNM.

Principaux constats concernant l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo

L'APIM –Togo a reçu d'importants appuis du PASNAM. A savoir:

Un plan d'affaires dont la mise en œuvre a abouti à la formule de cotisation basée sur l'actif et en l'appuyant à développer des services payants notamment les formations.

Des appuis pour la mise en place de la centrale d'échanges (Lomé), le financement d'une étude relative à l'opérationnalisation du Centre de Ressources et son fonctionnement partiel.

L'APIM a joué convenablement son rôle de représentation du secteur. Des lacunes subsistent dans sa capacité de communiquer avec ses membres. Cela sera d'autant plus important que les IMF du Togo seront obligées d'adhérer à L'APIM-Togo à l'avenir.

Le PASNAM, l'APIM-Togo et le centre de formation bancaire ont mis en place une formation avec un Diplôme de Technicien Supérieur Microfinance homologué par L'Etat.

L'APIM-Togo a conduit un total de 883 formations (module CAPAF/GCAP). Les participants ont trouvé les formations (CAPAF/CGAP) trop théoriques. Les participants souhaitent des formations aux métiers mieux adaptées à leur niveau.

Les participants ont rencontré beaucoup de difficultés au niveau du préfinancement des formations.

Le PASNAM a besoin de clarifier le « statut » des formations effectuées en dehors de l'APIM.

Recommandations principales

Avec un effectif de deux salariés, l'APIM a besoin d'accroître ses activités à ses membres avec la mise en place d'un réseau décentralisé de formateurs.

Il serait souhaitable que l'APIM et le PASNAM mettent l'accent sur des études de marché avant de s'engager dans de nouvelles initiatives, afin d'assurer la viabilité progressive de l'APIM.

La collaboration avec le centre de formation bancaire est très positive et à approfondir.

Principaux constats concernant les Appuis aux IMF et aux fournisseurs de systèmes d'information de gestion SIG)

Le PASNAM a financé deux études. Cela a abouti à la recommandation d'encourager les IMF à utiliser trois SIG locaux. Huit IMF ont reçu différents niveaux d'assistance.

Les résultats sont mixtes. Là où le management a des capacités et un niveau de compétence élevé les choses se sont bien passées.

Les fournisseurs de logiciels indiquent qu'en général le budget alloué et le temps nécessaire pour stabiliser les systèmes ont été sous estimés. Certains partenaires ne sont pas capables d'assurer convenablement la maintenance de leur logiciel et d'en payer le prix.

Le projet a financé les fournisseurs de Perfect afin de changer leur base de données en système SQL.

Recommandations principales

Faire une bonne évaluation de la capacité de chaque IMF à utiliser et à assurer la maintenance d'un logiciel informatique.

Prévoir un budget d'installation qui correspond au niveau des compétences du personnel de l'IMF

Faire un appui pré-logiciel pour les IMF dont les gestionnaires et le personnel ont un faible niveau. Ceux qui font leurs preuves seront pris en considération pour une installation future.

Principaux constats concernant la comptabilité/les cabinets d'audit

Certain cabinets d'audit dispensent des formations spécifiques pour les IMF en matière de contrôle de la qualité des portefeuilles. Le gérant du cabinet KEKAR a une grande expérience dans les audits des IMF et a été formé comme formateur par le CGAP.

Certains audits ont été réalisés par des personnes non-inscrites à l'association professionnelle.

Principales recommandations

Augmenter l'appui aux IMF pour des audits externes professionnels au niveau du budget de PASNAM II, toujours dans le cadre d'une subvention dégressive.

Financer des formations des IMF par des cabinets d'audit tels que KEKAR.

Principaux constats concernant l'appui aux IMF

La création d'un Diplôme de Technicien Supérieur en Microfinance est une excellente initiative de formation « métier »

L'appui à la création de nouveaux produits financiers n'était pas très développé au niveau du PASNAM. Il n'y a pas eu de percées significatives afin d'offrir des produits adaptés, notamment pour le secteur rural, pour le secteur privé micro, petite et moyenne entreprise et pour des produits

connexes (assurance, habitat, mutuelle de santé). Au niveau des produits d'épargne à moyen et long terme il y a du travail à faire.

Plusieurs voyages d'échanges et d'informations ont été organisés en Afrique (Mali, Sénégal, Mauritanie, Egypte). Le partenariat entre le PASNAM et l'Université SENGHOR d'Alexandrie en Egypte, a abouti à la tenue à Lomé de quatre séminaires. Le PASNAM a négocié et obtenu deux formations avec le Microfinance African Institution Network.

Principales recommandations

Continuer à poursuivre le développement de formations « métier » adaptées aux niveaux du personnel des IMF.

Développer un partenariat entre le CFBT et L'APIM-TOGO pour les formations professionnelles et pour un centre de ressources conjoint.

Travailler davantage sur la création de nouveaux produits dans la 2^{ème} phase du projet. En mettant l'accent sur les produits pour les zones rurales et les produits d'épargne à moyen terme.

Voir la possibilité de développer des produits tels que l'assurance, le crédit habitat, les mutuelles de santé tout en assurant que les produits respectent la nouvelle réglementation..

Principaux constats concernant le fonds de promotion de la microfinance du Togo

Le Fonds de Promotion de la Microfinance du Togo a été mis en place et abondé à hauteur de 240 millions FCFA de fonds de crédit et 60 millions de fonds d'appui institutionnel par le FENU. Il était prévu d'avoir d'autres partenaires mais cela n'a pas eu lieu durant BIFSA I.

Le fonds de garantie consiste en des crédits FENU. Ces crédits sont placés en dépôts pour garantir le crédit octroyé par l'institution financière, en l'occurrence, Ecobank ou FUCEC.

Le PASNAM a financé des audits pour les institutions potentiellement bénéficiaires.

Le fonds a permis à trois IMF (WAGES, TIMPAC et ASJD) de bénéficier de 866 Millions FCFA (environ 1.7 million USD de financement) auprès de ECOBANK Togo et de la FUCEC-Togo. ASJD et Wages sont des IMF urbaines basées à Lomé. TIMPAC est un IMF rurale basée au nord.

Quelques un des problèmes rencontrés par les bénéficiaires incluent : i) Retard du premier déblocage de fonds (un an après signature), ii) Confusion au niveau du transfert (s'il s'agit de crédit ou subvention), iii) Manque de formation sur les calculs des indicateurs de performance iv) Manque de feedback sur les informations envoyées au bureau régional. v) Manque de clarification sur les risques encourus par chaque IMF au cas où d'autres n'arrivent pas à rembourser leurs crédits. Selon eux, le Projet aurait promis de clarifier ces éléments dans un nouvel accord. Deux des Trois IMF ont signalé qu'elles avaient des problèmes à payer les deux intérêts.

Ecobank prête 806 millions FCFA à quatre IMF. Actuellement, son personnel ne serait pas prêt à faire un prêt à Wages ou à TIMPAC sans garantie quelconque. Si les IMF continuent de recevoir un accompagnement en gestion durant 2-3 ans ils seront prêts à revoir la situation

Les indicateurs de portefeuille de Juin 2008 des trois participants connaissent tous des problèmes.

Sur les trois, seul TIMPAC a un encours moyen de crédit individuel de 274,75 USD, en dessous de l'indicateur de pauvreté en Afrique. L'encours moyen de crédit individuel pour Wages et de 976, 56 USD et pour ASJD de 1 202 USD

Il n'est pas clair que Wages doive bénéficier de crédits du projet PASNAM pour deux raisons i) Le secteur privé local et étranger est en train de financer Wages et ii) le taux de croissance impressionnant de Wages depuis 2004 soulève des questions importantes sur son niveau de risque et la maîtrise que ses gestionnaires ont de la situation.

Wages a reçu 2.6 milliards FCFA de financements extérieurs en 2007-2008 dont 500 millions de deux fonds étrangers et 2,1 milliards FCFA de partenaires locaux dont quatre banques.

L'absence d'autres candidats y compris les trois IMF qui ont été auditées, indique la faible capacité d'absorption du secteur.

Le taux des crédits FENU doit être au prix du marché afin d'éviter de créer des distorsions au niveau du marché. Dans le cas de Wages, à part le PARESOC, les autres crédits se font à un taux moyen de 9,34% plus frais de dossiers et, dans le cas de Ecobank et UTB, un TAF de 10%.

Au niveau du bureau régional, les gestionnaires techniques de portefeuille (GTP) reçoivent les données de l'IMF relatives au prêt du FENU, mais il leur manque des informations sur le déroulement des crédits Ecobank et sur les autres prêts que les institutions obtiennent durant la période. Il leur manque, également, des indicateurs prudentiels leur permettant de mesurer d'une manière adéquate le vrai niveau de risque.

Recommandations principales

Mettre l'accent sur la préparation des IMF de 2ième et 3ième rangs à mieux gérer à travers la mise en place de bons systèmes de gestion et de contrôles internes, la réalisation de plans d'affaires, des audits externes et la mise en place de SIG appropriés.

Chercher à augmenter, d'abord, la capacité des IMF à s'autofinancer au travers du développement de nouveaux produits d'épargne au lieu de chercher trop rapidement des ressources externes « banque et fonds ». Si la gestion et la gouvernance sont bonnes avec deux ou trois audits externes sains les IMF n'auront aucune difficulté à accéder au crédit bancaire local et à d'autres fonds.

Pour se faire, des subventions pour le renforcement des capacités sont toujours recommandées, accompagnées de plus petits crédits de plus courtes durées afin de diminuer les risques du portefeuille.

Avoir un comité pour les subventions et les petits crédits pour les IMF qui ne peuvent pas accéder à d'autres crédits. Laisser les crédits plus importants aux secteurs financiers locaux et étrangers.

Clarifier à court terme le fonctionnement du système de fonds de garantie actuel et les risques et responsabilités pour les bénéficiaires.

S'assurer que la croissance des IMF bénéficiaires ne dépasse pas leur capacité de gestion et de contrôle de leurs risques et que les fonds externes ne remplacent pas l'épargne des clients

Il serait souhaitable que les Gestionnaires Technique de Portefeuille:

Participent aux formations des gestionnaires et du personnel clé sur les indicateurs de performances afin que leurs clients comprennent l'importance de ces indicateurs pour leur propre gestion.

Donnent un « feedback » ponctuel à chaque fois qu'ils reçoivent des données des IMF.

Développent une relation directe avec leurs clients.

Les GTP ont besoin d'augmenter leur accès aux indicateurs/ratios prudentiels et aux informations ponctuelles sur le taux d'endettement de leurs partenaires.

Le système d'avances, de paiement et d'achat du projet

Le système d'avances, de paiement et d'achat du PNUD et FENU ne fonctionne pas correctement. Les IMF préfèrent être financées sur la base de leur plan d'affaire.

Le personnel du PASNAM a besoin de se faire certifier sur Atlas.

Le personnel du bureau régional a besoin d'améliorer sa communication avec le projet et d'assurer un système de partage des informations clair et fiable.

Recommandations

Il faut tout faire pour améliorer le système de paiement et des avances, (formation/déplacement). Le projet doit financer des activités ou d'autres appuis en fonction du plan d'affaire des IMF.

Organiser la formation et la certification du personnel du Projet sur Atlas.

Organiser un rencontre de l'équipe de Dakar avec l'équipe du projet afin de régler les divers problèmes au niveau du système d'information et des différents rôles.

Conclusion

Le projet PASNAM a démarré ses activités à un moment opportun. Le secteur de la microfinance, au Togo, était ouvert à l'idée de se mettre ensemble pour améliorer le secteur.

Le PASNAM I avec des ressources limitées a donné un bon coup de pouce au secteur. Il a fourni une ouverture sur les formations techniques y compris l'atelier d'efficacité, très prisé par les IMF, sur des formations et des rencontres nationales et sous régionales, par les fonds de crédit à travers la FUCEC et Ecobank et sur les audit externes.

Dans le PASNAM II l'équipe et ses partenaires ont besoin de bâtir sur cette bonne expérience. Pour se faire, ils ont besoin de mettre l'accent sur la création des formations « métier » et sur un travail de fond avec les IMF pour la mise en place des bons systèmes de contrôles internes, de gestion de portefeuille, de projections financières (mise en place des plans d'affaires)....

La nouvelle stratégie est davantage axée sur l'accès aux fonds, sur la demande des IMF, alors que ce n'est pas le problème fondamental. Le problème fondamental est la capacité d'absorption des IMF. Si l'économie du Togo progresse dans le calme, les IMF auront accès aux fonds de leurs propres clients (épargne), des banques locales et des fonds privés pourvu qu'ils remplissent les conditions du marché.

Faire du FPMT un fonds d'appui qui permet aux IMF d'accéder aux marchés financiers (épargne et finance locale et externe) et non pas un concurrent des autres ressources du marché

En mettant un nouvel accent sur la création de produits financiers, épargne, crédits et autres, le projet PASNAM II peut davantage aider le secteur à approfondir et à élargir son marché tout en tenant compte des zones rurales.

2. Introduction

En février 2004, les principaux acteurs du secteur de la microfinance ont validé le document de stratégie nationale de microfinance (SNMF) pour la période 2004 – 2008. Cette SNMF vise à asseoir un secteur de la microfinance viable et pérenne, privé, intégré au marché financier national, diversifié sur les plans de la forme institutionnelle et de l'offre de produits et services, innovateur, assurant une couverture géographique satisfaisante de la demande solvable de produits et services de microfinance, et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable. Le coût global de réalisation des actions de cette stratégie pour la période 2004 –2008 s'élève à 5 729 000 000 FCFA (environ 10,7 millions de dollars US).

Le présent Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) s'inscrit dans la dynamique de cette stratégie nationale et vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a comme objectif de développer de favoriser l'accès accru à des services de microfinance pérennes à des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs, grâce à des IMF viables et intégrées dans le marché financier national, par un appui à la réalisation des axes suivants de la SNMF : (i) le développement d'un cadre légal, réglementaire et institutionnel pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur de la microfinance et (ii) la professionnalisation des IMF et le développement d'une offre pérenne de produits et services diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles.

D'une durée de 3,5 ans pour un montant de 2 546 344 USD, le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) est conjointement financé par le PNUD (1 272 143 USD) et le FENU (1 274 201 USD). Son financement reste cependant ouvert aux autres bailleurs de fonds intéressés par le secteur de la microfinance au Togo.

Un chronogramme des grands événements du secteur de la microfinance au Togo y compris la mise en oeuvre de la première stratégie nationale de la microfinance (2004-2008) validée en février 2004 et opérationnelle dès le début de l'année 2005, figure en annexe I..

3. But/Objectif de l'évaluation

Ce document est l'évaluation finale du Programme PASNAM I au Togo. Les objectifs généraux de cette évaluation sont d'assister tous les partenaires à : i) Améliorer la qualité du programme son impact, son efficacité et la valeur de sa stratégie et de ses axes d'interventions par rapport à son environnement, ii) De fournir du « Feedback » afin d'améliorer la politique, le planning, la

formulation et l'analyse d'un nouveau programme, et son exécution, et iii) D'assurer la prise en charge effective des résultats du programme par les partenaires. L'évaluation fournit des constats, des recommandations et des leçons apprises qui pourraient être utilisées dans d'autres pays et qui pourraient aider à affiner la nouvelle stratégie PASNAM II.

La mission s'est déroulée du 07 Décembre au 20 Décembre 2008 au Togo (voir Annexes II et III pour une liste complète des personnes interviewées).

L'équipe a rencontré les Directeurs Généraux et les Cadres supérieurs de 3 Institutions de Microfinance (IMF) financées par le programme : Women and Associations for Gain both Economic and Social (Wages), Association Jeunes et Développement (ASJD) et Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources locales et la promotion des Actions Communautaires (Timpac). Dans le cas de TIMPAC l'entretien s'est fait au téléphone. L'équipe a également rencontré d'autres IMF qui ont reçu différents appuis du programme, notamment: l'Association Mutualiste Pour La Promotion de L'épargne et de Crédit (AMUPAC), DEKAWOWO, la Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises (FECECAV), la Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC-Togo) et l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo (UMECTO). L'équipe a également organisé des rencontres au niveau des clients, et au niveau des institutions d'appui et de contrôle, la BCEAO, la CAS-IMEC, l'Agence Française de Développement (AFD), l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIM), le Cabinet Kekar, le Cabinet Cagecfi. Quant au secteur bancaire, l'équipe a rencontré la Banque Régionale de Solidarité (BRS) et EcoBank.

4. Le Cadre de l'évaluation

4.1 Méthodologie

La méthodologie de l'évaluation a consisté en l'utilisation des bonnes pratiques de planning et de techniques d'évaluation y compris la revue et l'analyse de la documentation, et les interviews avec les personnes clés. L'équipe a pris en compte, autant que possible, les outils du guide d'évaluation (« Inception Report »). A travers la documentation (voir Annexe IV) et les différentes interviews l'équipe a vérifié ses hypothèses, constats et recommandations. Grâce aux experts nationaux, l'équipe a aussi pu tenir des réunions avec la clientèle de quelques IMF qui ont bénéficié de l'appui du programme PASNAM I.

4.2 Les contraintes de la méthodologie

Il n'y a pas eu de contraintes majeures de méthodologie qui ont empêché les évaluateurs d'obtenir les informations ou de tirer les conclusions.

4.3 Composition de l'équipe

L'équipe de la mission est composée de Graham Owen (Chef de mission Principal/Consultant international), Georges Yao Kouassi (Consultant régional) et deux consultants nationaux Mauril Kokou Koudoha et Madame Noufo Yaba Ouadja.

5. Contexte: profil du programme

D'une superficie de 56 600 km², le Togo a une population d'environ 6,4 millions d'habitants. 1 094 017 ménages avec une densité de 113 habitants/km². La part de la population urbaine représente 36 %. Le PIB par habitant est de 390 USD (2007). En 2007, le pays a été classé 152ème/177 selon l'indice de développement humain (IDH). L'indice actuel de pauvreté humaine

au Togo est de 57,8¹. Le Togo est membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest – Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

La situation socio-politique caractérisée par une crise, qui perdure depuis les années 90, a conduit à la suspension de la coopération avec les principaux partenaires extérieurs, notamment l'Union Européenne. La normalisation de la situation politique a permis la signature, en 2006, d'un « accord politique global inter togolais » et la mise en place d'un gouvernement d'Union Nationale. Les élections législatives, plusieurs fois reportées, ont eu lieu en octobre 2007.

5.1 Le secteur de la Microfinance

Le secteur de la microfinance au Togo a connu une évolution significative depuis 2004, comme le révèle les principaux indicateurs du tableau suivant:

Tableau 1. L'évolution des principaux indicateurs du secteur 2004-2008²

Indicateurs*	2004	2005	2006	2007	30 juin 2008	30 septembre 2008
Nombre bénéficiaires	284 001	308 028	365 487	443 486	536 321	587 586
Total bilan	32,6	35,9	47,2	63,5	nd	nd
Encours Dépôts	26,2	28,6	36,8	50,2	60,3	63,5
Encours crédits	21,3	24,1	32,2	42,2	48,7	53,4
Fonds propres	2,5	3,1	4,5	5,8	3,5	4,3
Résultat	,113	-,670	-,46	1,1	nd	nd

* chiffres en milliards

Au 30 Septembre 2008 les dépôts ont atteint 63,5 milliard de FCFA. Ce qui a dépassé les encours de crédit de 11.6 Milliards de FCFA. Le tableau 2 montre aussi le rôle prédominant de FUCEC dans le secteur³.

Tableau 2. Rôle de FUCEC et indicateurs du Secteur 2003-2007

Indicateurs	Objectifs de la SNMF en 2008	Situation 2003	Situation 2007 (juin 07)	Progression depuis 2003	% de réalisation des objectifs	Situation 2007 FUCEC (juin 07)	% FUCEC sur le secteur en 2007
Nb d'IMF		59	56	-5%			0
Nb de points de services		203	257	27%		58	22,6%
NB d'usagers	430 000	300 706	401 713	34%	93%	231 830	
Taux de pOnTration des mOnages		36%	43%	21%			
Encours des dQpLts (millions)	30 000	20 262	42 632	110%	142%	30 018	70,4%
Encours de crQdit (millions)	50 000	16 997	34 764	105%	70%	21 584	62,1%
CrQdit en souffrance (millions)		1 748	1 921	10%		1 165	60,7%
Situation en souffrance sur portefeuille		10%	6%	-42%		5%	
Fonds propres (en millions)		1 670	3 666	59%		1 557	42,5%

¹ Source : PNUD – Rapport mondial sur le développement humain 2007 (données 2005).

² Source PASNAM.

³ Les informations pour établir notamment les ratios provenant des états financiers qui n'étaient disponibles que pour 2005, ce qui ne permettait pas de réellement évaluer la progression du secteur à partir de la mise en œuvre de la SNMF.

Ce tableau montre que :

- Le nombre des IMF est passé de 59 en 2003 à 56 à 2007, suite à la restructuration et au redressement intervenu dans certaines institutions de microfinance ;
- Par contre, le nombre de points de services a augmenté pendant la même période passant de 203 à 257 soit une progression de 27%. En Septembre 2008 les points de vente sont passés à 479 ;
- S'agissant du nombre d'usagers, il a connu une progression de 101 007 membres, soit un accroissement de 34% ; amenant la réalisation des objectifs à 93%. En septembre 2008 l'objectif a été dépassé ;
- En conséquence, le taux de pénétration des ménages est passé de 36% à 43%, soit une progression de 21% en 2007;
- Pour un objectif de 30 milliards de FCFA en 2008, les encours de dépôts sont passés de 20,3 milliards en 2003 à 42,6 milliards en juin 2007, et 63,5 en septembre 2008.
- L'encours de crédit au début de la mise en oeuvre de la stratégie était de 17 milliards. En juin 2007, le montant des encours de crédits a plus que doublé et se chiffre à 34,8 milliards de FCFA. La progression depuis 2003 est de 105 %, tandis que le taux de réalisation des objectifs en 2008 est de 70% en 2007. L'objectif a été dépassé en Septembre 2008.
- Les crédits en souffrance en juin 2007 sont de 1,9 milliards contre 1,7 milliards en 2003. Les crédits en souffrance semblent augmenter de 10% sur la période, mais comparés à l'ensemble du portefeuille, le taux de portefeuille en souffrance est moindre : il est passé de 10,3% en 2003 à 6,0% en 2007 et 5,27% en Septembre 2008. Cependant, on ne peut conclure à une amélioration de la qualité du portefeuille étant donné qu'on ne dispose pas d'informations sur les pertes sur créances irrécouvrables.
- La capitalisation des IMF a connu aussi une progression : les fonds propres sont passés de 2.5 milliard en 2004 à 3.5 milliard de FCFA en juin 2008 soit une augmentation de 40%.
- Il serait nécessaire de connaître le taux de capitalisation pour conclure à une amélioration, puisque les éléments du passif ont également progressé fortement.
- La FUCEC-TOGO Togo, leader des IMF du pays, a connu sensiblement la même évolution et représente toujours une part importante du secteur avec 70,4% des dépôts et 62,1% de l'encours de crédit en 2007.

Les six réseaux d'IMF du Togo représentent 70,3% des usagers⁴, 79,4% des dépôts et 71,4% de l'encours de crédit. Les 36 institutions mutualistes unitaires ne représentent que 13% des usagers, 12,5% des dépôts et 13,5% de l'encours de crédit. Les 14 structures conventionnées représentent quant à elles 16,7% des usagers, 8,1% des dépôts et 15,1% de l'encours de crédit⁵. On constate que 11 structures sur les 56 du Togo (20%) représentent 87% des usagers. C'est donc dire que des efforts d'encadrement et de contrôle doivent être faits pour 45 structures isolées qui ne représentent que 13% des bénéficiaires de la microfinance. De plus, elles sont bien souvent dans une situation plutôt fragile et demandent un suivi plus rapproché.

On constate que des réseaux mutualistes ont entamé des réformes institutionnelles (UMECTO) ou des restructurations (URCLEC) qu'il faudra accompagner.

⁴ La FUCEC-TOGO représente 80% des usagers des réseaux.

⁵ WAGES et TIMPAC représentent 73% des usagers des structures conventionnées.

Des institutions en difficulté sont mises sous administration provisoire (PAPILLON) ou en redressement (ADZEDZI) dans ce dernier cas avec l'appui technique et financier du PASNAM.

Les deux plus importantes institutions de crédit direct WAGES et TIMPAC connaissent une croissance fulgurante.

L'offre de services a cru de façon très marquée depuis le début de 2004 (34% de plus d'utilisateurs, 110% de croissance pour les dépôts et 105% pour l'encours de crédit). Cette croissance est due au déploiement des IMF, mais également à la venue d'une nouvelle institution IDH qui a enregistré 20 000 membres durant cette période. De plus, les IMF ont offert un nouveau produit (tontine) qui a permis de mobiliser davantage d'épargne. Le développement n'est pas uniforme et la région des Plateaux et de Kara ont un taux de pénétration encore en dessous de 30% (moyenne nationale à 43%). Il y a eu peu d'appuis fournis pour stimuler une meilleure couverture du territoire.

Constats

Principales caractéristiques secteur Financier (microfinance et banques) Togolais:

Les Mutuelles d'Épargne et de Crédit domine le Secteur. Les mutuelles d'épargne et de crédit continuent de dominer le secteur de la microfinance cependant il y a un développement du secteur non mutualiste dominé par Wages qui a connu une spectaculaire croissance ces trois dernières années. Le secteur mutualiste est très fortement concentré. Cinq institutions avec des réseaux variant de 4 à 59 caisses détiennent 83% de l'épargne mobilisée.

Croissance du Secteur. De 2004 à 2008, il y a eu une croissance significative dans le secteur⁶. Les crédits accordés ont atteint 53,4 milliards FCFA (USD\$106 million⁷) et les dépôts 63,5 milliards FCFA (126 millions USD.)

Nouveaux et anciens. Le Secteur est constitué de nouveaux et d'anciens. La FUCEC qui est le leader du marché a commencé ses activités en 1969. Cependant la majorité des autres institutions ont débuté leurs activités vers le milieu et la fin des années 1990. La FUCEC, le plus gros réseau du pays, s'est engagée dans une importante restructuration et consolidation. Avec la nouvelle stratégie nationale, les Mutuelles d'Épargne et Crédit non profitables ont été fermées ou intégrées à des institutions d'épargne et de crédit plus solides et certaines ont créé des antennes.

Secteur Informel. Officiellement la CAS-IMEC contrôle 70 institutions. Bien qu'elle ait tenté de réduire le nombre d'institutions non déclarées, il demeure un large secteur informel.

La FUCEC accorde des financements à d'autres mutuelles d'épargne et de crédit en dehors de son propre réseau et également à WAGES qui est membre d'une de ses coopératives d'épargne et de crédit (Coopec).

Le secteur de la microfinance en particulier les réseaux et leurs faîtières sont largement liquides avec des dépôts excédant les crédits pour 10 milliards FCFA (20 millions USD).

La capacité du secteur de la Microfinance à absorber les fonds extérieurs. Bien que les besoins de crédit du secteur de la microfinance sont variables d'une IMF à l'autre, le problème du secteur

⁶ Source des chiffres CAS-IMEC.

⁷ USD1=504 FCFA

est davantage une absence de capacité à réellement intégrer et à gérer les financements externes que l'accès aux fonds extérieurs.

Cette absence de capacité d'absorption du secteur se traduit par d'importants flux de liquidités passant au secteur bancaire.

Le premier tiers des IMF, en particulier Wages, reçoit des crédits d'origines diverses et variées.

Ni la CAS-IMEC ni l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (l'APIM-Togo) n'ont actuellement la capacité de contrôler l'ensemble du secteur. Les grands réseaux sont très préoccupés par ce problème.

Le Secteur bancaire. Le secteur bancaire est constitué de banques de capitaux dans lequel l'Etat est majoritaire, Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCI), Banque Togolaise de Développement (BTD), et l'Union Togolaise de Banque (UTB) appartenant entièrement à l'Etat, la Banque Régionale de Solidarité (BRS) créée à l'initiative de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) et un certain nombre de banques privées et étrangères dont Ecobank. Le secteur bancaire est en train de sortir d'une période difficile avec l'assainissement des impayés.

Cinq banques locales prêtent régulièrement au secteur de la microfinance : BRS, BTCI, Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA-Togo), Ecobank, et UTB. En outre, plusieurs bailleurs de fonds étrangers à savoir AlterFin, KIVA, Oikocredit⁸, et Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement (SIDI) financent également le secteur.

Un Mouvement de six Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit de l'Afrique de l'Ouest comprenant le Bénin (FECECAM), le Burkina Faso (RCPB), le Mali (NISIGISO, KAFO JIGINEW), le Sénégal (PAMECAS) et le Togo (FUCEC), projette de créer une banque régionale en 2009.

L'impact de la nouvelle réglementation. La nouvelle loi est en cours d'adoption par le gouvernement togolais. Avec la nouvelle loi, la BCEAO jouera un rôle important dans la supervision des plus gros réseaux mutualistes d'épargne et de crédit et des IMF. Bien que l'indicateur et le seuil de matérialité n'aient pas été encore décidés, il est question d'un seuil minimum d'actifs de 300 millions FCFA soit l'équivalent de 595 000 USD. Si ce niveau est maintenu cela impliquerait la BCEAO dans la supervision de six sur sept réseaux mutualistes d'épargne et de crédit, treize sur cinquante-sept institutions mutualistes d'épargne et de crédit unitaires et trois sur six IMF sous convention. Ces institutions représenteraient 96% du marché des dépôts.

D'autres changements concernent: un agrément unique pour tous les acteurs du secteur de la microfinance, avec la BCEAO qui donnera son accord pour tous les agréments, les Organisations Non Gouvernementale (ONG) auront à choisir un statut (institution mutualiste d'épargne et de crédit ou réseau, Société Anonyme (SA), Société à Responsabilité Limitée (SARL) ou banque). L'introduction d'un nouveau référentiel comptable pour toutes les IMF, encourage le secteur à devenir viable à travers la consolidation des IMF existants en réseaux. Avec la nouvelle loi les coopératives villageoises d'épargne et de crédit devraient se faire enregistrer si elles veulent poursuivre leurs activités.

⁸ En plus des concours actuels Oikocredit planifie d'accorder 5 millions d'euros de crédit aux IMF's du Bénin et du Togo dans les cinq années à venir.

5.2 Objectifs, stratégie et résultats attendus

Le Gouvernement Togolais, avec l'assistance technique et financière du PNUD / FENU et la participation des principaux acteurs du secteur, a conduit un processus d'élaboration d'une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF : 2004 - 2008). Le document validé en février 2004 par les principaux acteurs du secteur est en cours d'approbation par les pouvoirs publics.

La vision de la SNMF était d'avoir en 2008, un secteur de la microfinance viable et pérenne, privé, intégré au secteur financier, diversifié sur les plans de la forme institutionnelle et de l'offre de produits et services, innovateur, assurant une couverture satisfaisante de la demande solvable de produits et services de microfinance, sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable.

La SNMF a comme objectif de développement de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et pérennes à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2008, grâce à des IMF viables et intégrées dans le marché financier national.

Les principaux résultats attendus du programme sont :

- Axe 1. Un cadre légal, réglementaire et institutionnel amélioré et mis en oeuvre dans un sens et avec des moyens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
- Axe 2. Des IMF potentiels leaders deviennent viables ou renforcent leur viabilité et développent ainsi une offre pérenne de produits et services financiers y compris dans les zones insuffisamment couvertes mais à demande solvable.
- Axe 3. Le Cadre Institutionnel permet une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat et articulée avec les autres politiques d'une part et une opérationnalisation efficiente du Programme (PASNAM) d'autre part.

En conséquence, la SNMF définit les principaux axes suivants avec leurs objectifs spécifiques : (i) le cadre légal et réglementaire (ii) la professionnalisation du secteur et (iii) le cadre institutionnel.

Le développement d'un cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur avec les objectifs spécifiques principaux de (i) mettre en oeuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance et de (ii) réviser le cadre légal et réglementaire de concert avec le Programme Régional de la BCEAO et (iii) renforcer le contrôle et la surveillance du secteur.

La professionnalisation des IMF et le développement d'une offre pérenne de produits et services diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles et viables, avec comme objectif spécifique (i) de renforcer la structuration de la profession, (ii) de professionnaliser les IMF, (iii) d'améliorer et de développer une offre de produits et services financiers et (iv) d'intégrer les marchés financiers et les mécanismes de financement de manière à accroître leur efficacité pour le développement.

La mise en place d'un cadre institutionnel permettant une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat, articulé avec les autres politiques et une opérationnalisation par le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM)

Globalement, l'impact attendu est la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité des populations concernées, l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et la promotion d'un secteur privé, notamment par :

- l'amélioration des revenus des populations concernées ;
- le développement d'activités génératrices de revenus, la consolidation d'un tissu économique, notamment des PME et des MPE ;
- le renforcement des zones locales de développement.

Les principaux résultats de la SNMF attendus sont les suivants :

- un cadre légal, réglementaire et fiscal favorable à la diversification de l'offre, le développement d'IMF viables et pérennes, une meilleure couverture des zones insuffisamment couvertes, notamment en milieu rural ;
- l'amélioration des capacités de la CAS – IMEC ;
- la professionnalisation des IMF, leur pérennisation, leur plus grande structuration professionnelle et une meilleure représentation des IMF dans la gestion du secteur ;
- le développement des innovations en offre de produits et services et la diversification de l'offre et la couverture satisfaisante du pays ;
- l'amélioration de la collecte de l'épargne ;
- une plus grande disponibilité et utilisation de ressources longues, notamment de lignes de crédit ;
- une meilleure articulation avec les banques et une plus grande intégration des marchés financiers nationaux ;
- le développement d'une offre de services techniques efficaces, adaptés et accessibles ;
- En 2008 : 430 000 bénéficiaires, 215 000 emprunteurs actifs, un encours de crédit de 50 milliards FCFA, soit environ les deux tiers des besoins projetés en 2008, un encours de dépôts de 30 milliards FCFA, soit environ les trois quarts des possibilités de collecte projetées en 2008.

5.3 Etat du Programme

En juin 2008 les principaux indicateurs sectoriel ont été dépassés à savoir : le nombre de bénéficiaires, les encours d'épargne et les encours de crédit du secteur. .

Tableau 3. Principaux Indicateurs Sectoriels (FCFA milliards)

Indicateurs	Objectif fin 2008	30 Septembre 2008 ⁹
Nombre bénéficiaires	430,000	587,586
Encours des dépôts	30	63.5
Encours de crédit	50	53.4

*sources des chiffres CAS-IMEC

⁹ Source Cas-Imec.

Le programme concernait une période initiale de 3,5 années de 2004 à Juin 2008. Du fait de certains retards dans la finalisation de la 2ème phase (accord du gouvernement), le PNUD/FENU a accepté de proroger la durée du programme pour six autres mois jusqu'au 31 Décembre 2008.

Le budget initial estimé pour la phase I du plan d'actions de la stratégie nationale était de 10,7 millions USD. Du fait d'un manque de bailleurs de fonds, causé par un boycott international, le programme a été entièrement financé par le PNUD et le FENU pour un total de 2,7 millions USD (PNUD 1,43 million et FENU 1,3 million). Un financement additionnel de 616 198 USD a été fait comprenant pour le PNUD 371 198 USD et le FENU 245 000 USD, en vue de couvrir la période du 1^{er} Juillet au 31 Décembre 2008. Le financement du programme PASNAM de 2005 à 2008 est de 3 318 392 USD (voir annexe V pour les Prévisions budgétaires du programme).

Le tableau 4. La répartition des dépenses réelles par année et par résultat (USD\$).

Résultats	2005	2006	2007	2008	Total
Résultat 1					
P1: Renforcement de la CAS-IMEC	67,749	73,723	42,607	46,152	231,231
P2: Cadre légal et réglementaire	0	12,200	0	7,856	20,056
P3: Renforcement de L'Apim-Togo	97,886	20,718	18,610	18,594	155,808
P4 : Les pratiques optimales	44,642	96,319	17,271	15,481	173,713
Sous total 1	210,277	202,960	79,488	88,083	580,808
Résultat 2					
P1 : Sensibilisation de la population sur l'importance de l'épargne	4,304	20,576	4,471	21,787	51,138
P2 : Renforcement des capacités des IMFs	94,951	344,807	169,160	131,164	740,082
P3 : Fonds de Promotion de la microfinance	0	421,796	186,927	0	608,723
P4 : Conduite des études	41,999	130,820	53,429	53,234	279, 483
Sous total 2	141,254	917, 999	413,987	206,185	1,679,425
Résultat 3					
P1 : Renforcement du CNM	26,314	11,187	29,242	26,083	92,826
P2 : Table Ronde des bailleurs de fonds	0	0	26,230	0	26,230
P3 : Développement des partenariats pour une meilleure mise en œuvre de la stratégie	0	30,024	34,039	14,598	78,661
P4 : Fonctionnement de la cellule de gestion	143,473	207,020	218,588	218,551	787,632
Sous total 3	169,787	248,231	308,099	259,232	985,349
Total général	521,318	1,369,190	801,574	553,500	3,245,582
Budget Prévu					
Dotation Initiale					2,702,194
Ressources additionnelles					616,198
Total budget					3,318,392

6. Constats et recommandations de l'évaluation par axe et résultats intérimaires

6.1 AXE 1: Un cadre légal, réglementaire et institutionnel amélioré et mis en oeuvre dans un sens et avec des moyens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur

6.1.2 Résultat n° 1 et produits intermédiaires. Un cadre légal, réglementaire et institutionnel amélioré et mis en oeuvre dans un sens et avec des moyens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur.

Constat

L'évolution du cadre légal et réglementaire

Au début des années 90, les autorités monétaires ont élaboré, une réglementation commune adoptée sous forme de cadre juridique le 17/12/1993 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA. Le dispositif légal et réglementaire comprend également une série de mesures spécifiques tel que la loi elle-même et une série de réglementations (statuts, règlements intérieurs, les règles des conventions, le dispositif prudentiel, la création de la CAS-IMEC et de CNM).

Plus d'une dizaine d'années après son adoption, à la demande des intervenants du secteur, la BCEAO s'est engagée dans un processus consultatif de révision du cadre légal qui a permis à l'ensemble des acteurs du secteur de la sous région de se prononcer sur les ajustements nécessaires. Cette révision s'est soldée par le dépôt de propositions de modifications qui ont été présentées pour avis à un atelier sous-régional à Lomé en juillet 2006.

Résultats/Constats

Le PASNAM a mis le temps à profit pour former les cabinets d'audit pour cadrer leur intervention dans le secteur et appuyer la formation de plusieurs directeurs financiers et comptables sur le nouveau référentiel comptable et prudentiel (voir ci-dessous Constats Cabinet Audit).

Les formations sur le nouveau référentiel comptable et prudentiel ont été très utiles pour les bénéficiaires.

A travers le Comité National de la Microfinance et l'APIM-Togo le dialogue a significativement évolué avec le Gouvernement au niveau du Ministère des Finances, la CAS-IMEC et au niveau présidentiel. Comme résultat la microfinance a été prise en compte dans le plan de lutte contre la pauvreté.

Recommandations

Poursuivre la formation des cabinets d'audit
Constats Comptabilité/les Cabinets d'Audit

Le Gérant du cabinet KEKAR a une grande expérience dans les audits des IMF et a été formé comme formateur par le CGAP.

Certains audits des IMF ont été réalisés par des personnes non inscrites à l'association professionnelle du Togo.

Recommandations

Continuer à aider les IMF à renforcer leurs capacités de gestion afin d'assurer une gestion et une gouvernance transparentes, saines et en règle avec la réglementation, en mettant l'accent sur l'audit externe professionnel. Les subventions dégressives pour l'audit doivent être basées sur des contrats de performance où la Direction de chaque IMF démontre qu'elle est capable de mener les changements nécessaires dans ses opérations et systèmes de gestion. Les subventions ne doivent pas dépasser trois ans. Si d'un an à l'autre les recommandations de l'audit externe ne sont pas appliquées, plus de subvention ou d'accès aux crédits.

Financer des formations organisées par des cabinets spécialisés en audit des IMF tel que KEKAR.

6.1.3 Produit intermédiaire n° 1.1. : La Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS – IMEC) du Ministère de l'Économie, des Finances et des Privatisations est renforcée en moyens humains et matériels afin qu'elle joue véritablement son rôle de contrôle et de supervision du secteur, afin d'en assurer une plus grande sécurisation.

Résultats/Constats

La CAS-IMEC, directement rattachée au Secrétariat Général du Ministère de l'Économie, des Finances et des Privatisations, est chargée de l'application de la loi n° 95-014 du 14 juillet 1995, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, avec pour principales missions : i) les études de demande d'agrément ou de convention, ii) les contrôles sur pièces et sur place des SFD, iii) la collecte, l'analyse des états financiers et la diffusion des éléments statistiques sur le secteur. Une partie du contrôle est déléguée aux Unions et Fédérations. La BCEAO a mené plusieurs inspections communes avec la CAS-IMEC. Les responsabilités de la BCEAO seront encore plus importantes dans l'avenir.

Durant le PASNAM I, la CAS-IMEC a disposé d'un effectif allant jusqu'à 14 employés dont 6 fonctionnaires et 8 contractuels. Cinq des contractuels sont des volontaires nationaux des Nations Unies mis à disposition et payés par le PASNAM (36% du personnel total). Le fonctionnement de la Cellule est assuré à travers les ressources du budget général et par des apports du PASNAM. Cet appui de la BCEAO porte sur la formation, la surveillance et l'acquisition d'équipements. Depuis l'adoption de la SNMF en 2004, le PNUD et le FENU sont les principaux partenaires de la CAS-IMEC à travers le PASNAM.

Les appuis du PASNAM ont consisté en :

Le renforcement de la CAS-IMEC en ressources humaines par le recrutement de 5 VNNU pour l'équipe d'inspection et en équipements (un véhicule 4X4, trois motos, cinq micro-ordinateurs et imprimantes, deux ordinateurs et plusieurs meubles pour équiper les bureaux de Lomé et de Kara) ;

L'appui à la formation du personnel au Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) de Dakar et des voyages d'échanges auprès de la cellule du Mali, Ghana ;

L'appui à la déconcentration de la CAS-IMEC par l'ouverture d'une antenne à Kara ;

L'appui au financement des missions d'inspection.

Le Projet PASNAM, grâce au bon travail des Volontaires nationaux du PNUD, a exercé un impact positif sur les activités de la CAS-IMEC. Les divers appuis à la CAS-IMEC ont permis la

démultiplication des inspections, une meilleure surveillance et même de pouvoir amorcer la mise sous administration provisoire pour la première fois de l'une des IMF du secteur présentant des dysfonctionnements prononcés. Les statistiques sont présentées au Tableau 1. Le financement PASNAM a également permis à la CAS-IMEC d'élargir son champ de contrôle en ouvrant un bureau régional à Kara.

TABLEAU 5 : EVOLUTION DE LA SURVEILLANCE ET DU CONTROLE

ELÉMENTS	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ¹⁰
Nombre d'institutions contrôlées par la Cellule	9	9	10	29	31	19
Nombre d'institutions contrôlées conjointement avec la BCEAO	8	3	3	10		
Nombre d'agrément accordés	8	3	4	37	7	
Nombre d'agrément retirés	-	-	0	8	6	
Nombre de rapports d'audit fait par un cabinet	-	5	2	7	10	
Nombre de rapports de faïtière ayant surveillance déléguée	44	30	65	5	77	

Source : CAS – IMEC

Le tableau ci-dessus montre que la surveillance du secteur a connu une nette amélioration à tout point de vue. En effet, le nombre d'IMF inspectées a régulièrement augmenté d'une année à l'autre. Le contrôle conjoint avec la BCEAO a connu une baisse en 2004 et 2005 ; il a repris son cours normal en 2006. Le nombre de rapports de faïtières, ayant accompli une surveillance déléguée, a évolué en dents de scie pendant la période. Globalement, il y a une nette amélioration dans la mission de contrôle de la cellule.

La situation des inspections réalisées au cours des trois dernières années par source de financement se présente comme suit :

TABLEAU 6 : ETAT DES INSPECTIONS REALISEES LES TROIS DERNIERES ANNEES (CHIFFRE DE FCFA MILLIARDS)

2004			2005			2006			2007			2008 ¹¹		
# ¹²	fonds	Actif Cont.	#	fonds	Actif Cont.	#	fonds	Actif Cont.	#	fonds	Actif Cont.	#	fonds	Actif Cont.
4	Cas-I ¹³	218	5	Cas-I	4,5	4	Cas-I	20,4	11	Cas-I	8,3	10	Cas-I	39,2
4	BCEAO	1,9	3	Pasn ¹⁴	1,5	31	Pasn.	10,6	12	Pasn.	4,8	9	Pasn.	5,3
Total														
8		2,1	8		6,0	35		31,0	23		13,1	19		44,5

*Source CAS-IMEC

Le tableau ci-dessus fait ressortir une augmentation de 287,5% du nombre d'institutions inspectées en 2006 par rapport aux années 2004 et 2005 y compris de nombreuses missions d'inspections à l'intérieur du pays et à des institutions qui n'ont jamais fait l'objet d'inspection

¹⁰ Septembre 2008.

¹¹ Septembre 30, 2008.

¹² Nombres d'inspections.

¹³ CAS-IMEC

¹⁴ PASNAM

depuis leur agrément. Les financements du PASNAM ont permis de contrôler un actif de 10.6 milliards de FCFA en 2006 en complément des 20,4 milliards d'actifs contrôlés sur financement de l'État. C'est ainsi que l'actif du secteur a été couvert à près de 85% contre 20% les années antérieures. En 2007 et 2008 le financement PASNAM a couvert 12 inspections et 9 inspections respectivement.

PRINCIPAUX CONSTATS

Quoiqu'il y ait des résultats très probants dus à l'appui du projet PASNAM à la CAS-IMEC, les résultats sont plus mitigés pour la capacité technique et financière de la CAS-IMEC de mener les administrations provisoires menant au redressement ou à la liquidation d'IMF. Il reste des faiblesses au niveau de la CAS-IMEC dans sa capacité à assurer le suivi dans l'application des recommandations et dans l'application de sanctions de façon systématique et transparente.

La Rotation du Personnel du Service de Contrôle. La rotation du personnel est un véritable problème pour la CAS-IMEC. La rotation du personnel est en train de compromettre la capacité du bureau à mener à bien le mandat qui lui a été confié par le gouvernement togolais. Cette rotation est aggravée par l'incapacité du Ministère des Finances à intégrer le reste des volontaires de PNUD qui ont apporté une excellente contribution aux améliorations des contrôles durant la 1^{ère} phase du programme PASNAM. Au regard de la croissance spectaculaire des ressources mobilisées par le secteur au cours de ces dernières années toute défaillance dans ce secteur pourrait compromettre l'ensemble du secteur financier du Togo.

La prise en charge complète du budget de la CAS-IMEC, afin d'assurer la pérennité de ses services, reste un facteur de risque.

L'antenne régionale de la CAS-IMEC à Kara n'a pas fait l'objet de l'établissement d'un cadre clair de désengagement, de prise en charge financière ou de faisabilité économique. Les résultats de ce bureau sont moins satisfaisants.

Recommandations

- Dans la 2^{ème} phase du PASNAM il faudrait mettre en place un contrat de performances avec le Ministère des Finances. Si le Ministère des Finances et le gouvernement du Togo n'ont pas la volonté de prendre des mesures immédiates en vue d'assurer un bon fonctionnement de la CAS-IMEC (financement et personnel adéquat), aucune ressource ne devrait être allouée à la CAS-IMEC dans la phase II du programme PASNAM. Ces fonds devraient être utilisés pour renforcer la capacité de l'industrie à se doter de systèmes de contrôle interne adéquats et à promouvoir les audits externes et payer les services de cabinets privés de la place.
- Si les volontaires restants du PNUD ne sont pas intégrés à l'administration publique togolaise, ils devraient être recrutés par le PASNAM le 1er Janvier 2009 en vue de renforcer les capacités des IMF en matière de gouvernance, de gestion des systèmes de contrôle interne à travers des visites sur site pour s'assurer que les recommandations sont effectivement appliquées et comprises.
- Création d'un Office de la Microfinance. Continuer à encourager le gouvernement togolais à créer un Office de la Microfinance rattaché soit au Ministère des Finances soit

à un autre ministère. Cet “Office de la microfinance” devrait promouvoir le secteur et informer le gouvernement, les plus hautes autorités sur les besoins du secteur.

6.1.4 Produit intermédiaire n° 1.2 : Les dispositions relatives au nouveau cadre légal et réglementaire sont incluses dans le corpus légal togolais et font l’objet d’une large diffusion et de formation à l’intention des IMF, de leurs faïtières et des structures d’appui technique.

Constat

Rein n’a été fait dans ce cadre à cause de l’adoption tardive de la loi (au 06 novembre 2008).

Recommandation

A reconduire pour le PASNAM II.

6.1.5 Produit intermédiaire n° 1.3 : Une Association Unique des IMF est mise en place et joue son rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion et de défense des intérêts de la profession par :

- la fusion des deux associations des IMF et de la création d’une association unique,
- la finalisation du Plan de développement de l’Association Unique ;
- le renforcement de ses moyens humains, logistiques et matériels ;
- le développement de services payants notamment dans le domaine de la formation des IMF ;
- l’appui à l’initiative actuelle du Centre de Ressources afin de le transformer en Observatoire de la Microfinance.

Brève Description

L’APIM-TOGO a été créée à Lomé le 27 août 2004, avant le démarrage de la 1ère phase du projet PASNAM. L’APIM-TOGO est régie par la loi n° 40– 484 du 1er juillet 1901, avec comme but de « promouvoir et défendre le secteur de la microfinance au Togo par la mise en œuvre d’actions spécifiques ».

Les principaux objectifs de l’APIM-Togo sont : i) de renforcer les capacités institutionnelles des structures membres par le partage des pratiques optimales, le développement de standards communs de performance, ii) de contribuer activement à la formulation et au suivi d’une Politique Nationale de Développement des Structures de Microfinance et des services financiers, iii) de définir et mettre en œuvre un code de déontologie et une convention collective à l’usage du secteur de la microfinance, iv) de réunir des informations et des données utiles intéressant la microfinance.

Pour atteindre ces objectifs, l’APIM-TOGO entend mener les actions suivantes : i) développer l’accès à l’information, aux échanges d’expériences, à l’innovation et à la recherche entre les structures de microfinance tant au niveau national, sous-régional qu’international ; ii) mettre en place un système d’autorégulation de la profession par la création de centrales d’informations sur les impayés de crédit ; (iii) organiser et mettre en œuvre des programmes de formation et d’assistance technique adaptés aux besoins des membres et iv) créer et consolider la synergie entre les membres et assurer leur complémentarité.

Au 30 juin 2007 l'APIM- TOGO regroupe 36 IMF dont les principaux intervenants du secteur de la microfinance. APIM TOGO a un effectif de deux salariés.

Principaux constats en matière de formation dans le secteur

Comme la formation est un marché potentiel pour L'APIM-Togo et une activité fortement appuyée par le PASNAM, tant au niveau de L'APIM-TOGO que par ailleurs, il est important de voir comment le marché est structuré et quelle est la demande effective pour l'APIM-Togo.

Les principaux canaux de formation au niveau national. Les quatre principaux canaux de formation au Togo sont : l'APIM-Togo, APIM/Centre de Formation Bancaire (Diplôme du DTS), le PASNAM, les plus grands réseaux des IMF (FUCEC) et les IMF (WAGES, Investir dans l'Humain (IDH) et à travers une forme d'entraide entre les petits réseaux.

Le personnel de formation interne et les budgets de formation. Le leader du secteur, la FUCEC et certaines IMF comme WAGES ont du personnel pour la formation en interne et des budgets de formation. La FUCEC dispense des formations à ses caisses de base sur ses politiques et procédures. La FUCEC dispense également des formations aux autres IMF et autres réseaux. Ils n'ont pas un grand besoin des programmes de formation générale de l'APIM-Togo.

Différences entre les besoins de formation externe et la capacité de les financer. Les besoins de formation du secteur ne sont pas les mêmes entre les IMF. Les grands réseaux comme la FUCEC, WAGES ont la capacité de payer le prix du marché et d'exiger des formations plus pointues pour leur personnel « des formations métier » et spécialisées. Ceci correspond au type de formations dispensées par le Centre de Formation Bancaire du Togo. Les plus jeunes institutions ont besoin d'une aide significative pour la gestion du crédit et du risque, la gouvernance et la mise en œuvre de systèmes de gestion et de contrôle interne. La capacité des plus jeunes institutions à payer les frais de déplacement et les formations en dehors de leurs régions est extrêmement limitée.

Les Besoins globaux du secteur. Les IMF mutualistes d'épargne et de crédit souhaitent des formations plus opérationnelles, adaptées à leurs besoins spécifiques, des formations du « type métier ». Elles trouvent les formations de type CGAP trop théoriques. Ces institutions ont également besoin de suivi pour les aider avec la mise en application des formations. Elles sont intéressées au développement de nouveaux produits et services, cependant leurs besoins de base demeurent le renforcement et la mise en place des systèmes d'information, le contrôle interne, la gestion et la gouvernance. Quand ces institutions n'obtiennent pas de l'APIM-Togo, les formations attendues, elles organisent leurs propres séances de formation en interne ou elles cherchent des appuis au niveau de leurs réseaux régionaux informels (IMF/Projets de développement)¹⁵.

Centre de Formation Bancaire du Togo. Cet institut a été restructuré. Le CFBT est rentable sur la base des programmes de formation pour environ 350 clients par an. Les banquiers Togolais ont la volonté de partager les capacités en matériels de formation, centre de médias et les programmes de formation avec le secteur de la microfinance.

¹⁵ Au niveau régional les Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit et les plus petits réseaux s'entraident chacune en fonction de leurs forces et de leurs faiblesses. A Kpalimé, FECECAV aide DEKAWOWO sur les questions de management et DEKAWOWO aide FECECAV à maîtriser leur logiciel Perfect.

L'APIM –Togo

Résultats/Constats

L'APIM –Togo a reçu d'importants appuis du PASNAM. A savoir:

Un plan d'affaires dont la mise en œuvre a abouti à la formule de cotisation basée sur l'actif et moyennant le développement de services payants notamment les formations. Bien que l'APIM soit dépendante des financements externes, les membres ont accepté un changement en ce qui concerne les contributions qu'ils payeront au début de 2008. Ce changement consiste en une contribution variable basée sur la taille des encours de crédit (0,5% de l'encours) qui sera appliquée progressivement sur trois ans (50%, 75%, 100%), et une contribution fixe de 50 000 FCFA par membre.

L'APIM-Togo a joué un rôle très significatif dans la professionnalisation par le renforcement des capacités du secteur. Un total de 883 participants (module CAPAF/GCAP) a été formé avec des subventions PASNAM (voir tableau 7 ci-dessous). On constate une baisse très importante dans le nombre de personnes formées en 2008, 89 par rapport à l'année précédente, 207. Le pourcentage de prise en charge des subventions (bourses) durant la première année était compris entre 100 et 75% suivant la taille de l'IMF. Cette prise en charge se situe entre 75 et 50% en 2008.

Quoique les formations aient été appréciées, les participants ont trouvé les formations CAPAF/CGAP trop théoriques. Les participants souhaitent des formations aux métiers mieux adaptées à leur niveau et contexte. Les participants ont rencontré beaucoup de difficultés au niveau du préfinancement des déplacements. Ils ont souvent été obligés de trouver des solutions privées ou avec leurs IMF ce qui a causé des problèmes au niveau de leurs contrôles internes.

LE PASNAM a besoin de clarifier vis-à-vis des parties prenantes, le « statut » des formations qu'il effectue en dehors du l'APIM-Togo. Certains se demandent pourquoi le PASNAM fait des formations sans la participation de l'APIM-Togo. Quoique les évaluateurs ne pensent pas que l'APIM-Togo doit être forcément associée, il serait préférable de clarifier cette situation et de chercher un mécanisme multiplicateur que ce soit au niveau des formateurs ou des personnes ressources au sein des IMF ou d'autres consultants.

Tableau 7. ¹⁶ Les statistiques des sessions de formation de l'APIM-Togo (financement du PASNAM)

¹⁶ Source PASNAM.

Thèmes	Nombre de participants par année				Total
	2005	2006	2007	2008	
La gouvernance des IMF	38	31			69
La gestion des risques opérationnels	35	38		29	102
Le métier de caissier /guichetier	35	42			77
Le contrôle interne des IMF	38				38
La gestion des impayés	45	34	32		111
Gestion financière des IMF	42				42
L'analyse financière		29	28	28	85
L'élaboration du plan d'affaires		27			27
L'audit externe des IMF		30			30
La gestion du crédit dans une IMF		21			21
La gestion efficace de la tontine		39	26		65
Le nouveau référentiel comptable des SFD (4 sessions)			123	32	155
Le marketing stratégique dans une IMF			26		26
La gestion des ressources humaines dans une IMF			35		35
Total	233	291	270	89	883

Le PASNAM, l'APIM-Togo et le centre de formation bancaire ont travaillé ensemble pour aboutir à une formation diplômante homologuée par L'Etat. Il s'agit du DTS Microfinance (Diplôme de Technicien Supérieur). Le PASNAM a appuyé la participation de 35 agents d'IMF pour la promotion 2008.

Le PASNAM a :

Appuyé la mise en place de la centrale d'échanges (Lomé)

Financé une étude relative à l'opérationnalisation du Centre de Ressources. Les résultats de cette étude ont permis au PASNAM de travailler sur l'intégration et l'harmonisation des activités du centre de ressources au sein de l'APIM-Togo (le centre de ressources était un projet de Planet Finance autonome de l'APIM-Togo).

Appuyé partiellement le fonctionnement de l'APIM-Togo pour lui permettre de jouer efficacement son rôle de représentation, de régulation et de défense des intérêts des IMF. Fourni des équipements : (ordinateurs, moto et mobiliers de bureau).

Quoique l'APIM ait joué convenablement son rôle de représentation du secteur, des lacunes subsistent dans sa capacité de communiquer avec ses membres.

Cela sera d'autant plus important que toutes les IMF du Togo seront obligées d'adhérer à L'APIM-Togo.

Recommandations

L'APIM ne peut pas faire tout pour tout le monde. Avec un effectif de deux salariés, les ressources humaines de l'APIM-Togo sont extrêmement limitées. L'APIM a besoin d'examiner comment accroître ses activités et de conduire ou faire conduire des études de marché pour

chacune de ses initiatives. L'APIM-Togo et ses membres ont besoin de toujours se mettre en cause afin de ne pas tomber dans le piège de tendre la main aux bailleurs pour assurer l'autofinancement.

Il serait souhaitable que le PASNAM mette l'accent sur les études de marché pointues et la viabilité progressive de l'APIM-Togo pour la fin de la deuxième phase de PASNAM II afin d'assurer d'un cadre clair de désengagement.

La collaboration avec le centre de formation bancaire, mise en place d'un DTS Microfinance (Diplôme de Technicien Supérieur), est très positive et à approfondir à travers une collaboration beaucoup plus étroite. Le centre de formation bancaire a déjà des salles de classes et des équipements y compris les ordinateurs et un centre de ressources bancaires. Le centre est actuellement rentable avec 350 étudiants par an.

Il sera souhaitable que l'APIM-Togo:

Trouve des voies innovantes pour répondre aux besoins de formation des IMF de 2^{ème} et 3^{ème} rangs compte tenu de leurs effectifs limités.

Cela peut inclure le développement d'un réseau décentralisé de formateurs (gestionnaires et personnel de leurs propres membres) au niveau régional et sous régional pour réduire les coûts de déplacement et permettre un suivi rapproché des participants aux formations.

Au lieu de faire de la formation en direct, l'APIM-Togo pourrait dispenser des formations de formateurs ou seulement quelques formations plus spécialisées. L'option de la décentralisation permettra la réduction spectaculaire des coûts de formation de l'APIM-Togo et de ses membres, un point clef dans la recherche de l'autofinancement.

Joue un rôle d'appui et de coordination pour le développement des modules de formation, type métier, qui sont plus opérationnelles et centrés sur les besoins réels de ses clients.

Les appuis aux IMF en Système d'Information de Gestion (SIG) et aux fournisseurs de SIG

Les IMF au Togo sont très peu informatisées. Plusieurs facteurs rendent la mise en place et la maintenance des logiciels plus difficiles et coûteuses : i) des faiblesses de base au niveau de la gestion de leur portefeuille et de leur comptabilité, ii) le faible niveau du personnel des IMF en informatique de base, iii) le mauvais fonctionnement d'Internet et iv) des coûts élevés de déplacement des fournisseurs de SIG pour les IMF hors de la capitale.

Le PASNAM a financé deux études de logiciel au Togo l'une en 2006 et la seconde en 2007. La première étude faisait des recommandations pour encourager les IMF à utiliser trois produits locaux (Infocoopec, Perfect, & Microfina).

Dix IMF ont reçu différents niveaux d'assistance dans l'installation des logiciels de gestion. Ce sont : ASJD, FUCEC¹⁷, ILIMA Coopec, SECA, Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources locales et la promotion des Actions Communautaires (TIMPAC), Wages, UCEMEC, Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo (UMECTO) (Cauri finance), et Union Régionale des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit (URCLEC).

¹⁷ FUCEC le « leader » du marché utilise SAF 2000 un logiciel CostaRicain, sur deux ou trois de ces grosses caisses, mais le PASNAM l'a appuyé à diffuser dans 7 COOPEC rurales son logiciel INFO-COOPEC.

Résultats/Constats

Les résultants sont mitigés. Là où le management a des capacités et le personnel un niveau de compétence élevé, les choses se sont bien passées. Là où il y a eu des difficultés, cela est dû au faible niveau de la Direction et du personnel.

Les fournisseurs de logiciels indiquent qu'en général le budget alloué et le temps nécessaire pour stabiliser les systèmes ont été sous estimés. Certains partenaires ne sont pas capables d'assurer convenablement la maintenance de leur logiciel et d'en payer le prix.

Le programme PASNAM a financé les fournisseurs de Perfect afin de changer leur base de données en un système SQL. La base de données SQL a rendu le produit plus stable et plus utile pour les clients.

Recommandations

Améliorer la capacité du personnel en informatique avant de fournir des fonds pour de nouveaux systèmes et équipements.

Veiller à ce qu'il existe des fonds et du temps alloué pour la stabilisation des systèmes et pour la maintenance. Une surestimation de 10% les budgets fournis par les fournisseurs est souhaitable pour assurer les frais de maintenance.

6.1.6 Produit intermédiaire n° 1.4. Les pratiques optimales de microfinance sont disséminées et largement appliquées et la mise à disposition à temps plein d'un gestionnaire technique en microfinance auprès du Bureau du PNUD.

Résultats/Constats

La création d'un Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) Microfinance, formation diplômante homologuée par L'Etat Togolais, est une excellente initiative. Il s'agit d'un début de formation « métier », très recherchée au Togo et ailleurs, et un début de partenariat entre le Centre de Formation Bancaire du Togo (CFBT) et l'APIM-Togo. Le PASNAM a appuyé la participation de 35 agents d'IMF pour la promotion 2008. Tous les partenaires : PASNAM, le CFBT et l'APIM-Togo sont à féliciter,

Au plan des pratiques optimales, plusieurs voyages d'échanges et d'informations ont été organisés en Afrique (Mali, Sénégal, Mauritanie, Egypte) à l'attention des cadres et élus d'IMF pour s'imprégner des expériences des autres.

Au niveau du développement des partenariats efficaces avec d'autres bailleurs de fonds, le partenariat entre le PASNAM et l'Université SENGHOR d'Alexandrie en Egypte, a abouti à la tenue à Lomé de quatre séminaires internationaux sur la microfinance organisés par cette institution en dehors du cadre de l'Université. Avec le MAIN (Microfinance African Institution Network), le PASNAM a négocié et obtenu deux formations internationales sur différents thèmes.

Recommandations

Continuer à poursuivre le développement de formations « métier » adaptées aux niveaux du personnel des IMF.

Il serait souhaitable que le développement d'un partenariat entre le CFBT et l'APIM-TOGO pour les formations professionnelles, un centre de ressources conjoint, et le développement de modules de formation « métier » soit une des grandes priorités de PASNAM II.

6.2 Axe 2. Des IMF potentiels leaders deviennent viables ou renforcent leur viabilité et développent ainsi une offre pérenne de produits et services financiers y compris dans les zones insuffisamment couvertes mais à demande solvable.

6.2.1 Résultat n° 2 et produits intermédiaires. Des IMF leaders potentiels vont devenir viables ou renforcer leur viabilité et développer ainsi une offre pérenne de produits et services financiers y compris dans les zones insuffisamment couvertes mais à demande solvable.

Nouveaux Produits Financiers

Constat/Résultats

L'appui à la création de nouveaux produits financiers n'était pas très développé au niveau du PASNAM. Il n'y a pas eu de percées significatives afin d'offrir des produits adaptés, notamment pour le secteur rural, pour le secteur privé micro, petite et moyenne entreprise (MPME) et pour des produits connexes (assurance, habitat, mutuelle de santé).

En dehors du projet PASNAM, les IMF ont créé un produit « tontine » qui a eu un grand succès et a permis de mobiliser davantage d'épargne. Au niveau de produits d'épargne à moyen et long terme il y a du travail à faire.¹⁸

Des actions relatives aux nouveaux produits ont été initiées en articulation avec le PDRIS (Projet de Développement Rural et Intégré dans le région des Savanes financé par le PNUD). Il s'agit d'appuyer les IMF opérant dans la région des Savanes à financer les activités des populations autour des aménagements agricoles. En mars 2008, 150 micro-entrepreneurs majoritairement des femmes ont été financés.

Recommandations

Travailler davantage sur la création de nouveaux produits dans la 2ième phase du projet en mettant l'accent sur les produits pour les zones rurales et les produits d'épargne à moyen terme.

Voir la possibilité de produits tels que l'assurance¹⁹, habitat, mutuelle de santé tout en assurant que les produits respectent la nouvelle réglementation.

Il y a des exemples de produits financiers intéressants y compris les produits d'épargne à moyen terme au niveau du secteur de la microfinance en Ouganda et au Sri Lanka, (Sanasa Federation).

6.2.2 Produit intermédiaire n° 2.1 : Les populations sont sensibilisées sur le rôle de la Microfinance grâce à des campagnes nationales sur le thème.

¹⁸ Le PASNAM a appuyé la diffusion de ce produit sur plusieurs IMF qui ne la pratiquaient pas en appuyant l'APIM à organiser des ateliers de réflexion et à monter un module de formation dédiée à la tontine. Le PASNAM a aussi financé des voyages d'échange inter-IMF pour permettre à celles qui n'avaient pas les tontines d'aller s'imprégner des pratiques des autres.

¹⁹ A noter que le FUCEC a également une compagnie d'assurance.

Résultats/Constats

Le PASNAM a réalisé des émissions de sensibilisation sur les radios communautaires en français et en langues locales et des émissions télévisées. Il a initié un cadre d'échanges sur les activités du secteur par la publication d'un bulletin trimestriel d'informations dénommé « espace microfinance ».

Recommandations

La population connaît la microfinance. Il serait préférable de mettre l'accent sur des sujets techniques et des expériences intéressantes au niveau régional et national.

6.2.3 Produit intermédiaire n° 2.2. : Les IMF ont renforcé leurs capacités d'intervention (outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistique, ressources financières...) sur la base de leurs plans d'affaire et de contrats de performance et développent leur offre de produits et services financiers.

Résultats/Constats

Tous les acteurs reconnaissent que les actions menées dans le cadre de la SNMF ont eu un impact très important sur la professionnalisation du secteur. Les IMF ont participé de façon intensive aux activités de renforcement des capacités. Des acquis ont été obtenus pour l'introduction d'outils de gestion plus performants ou mieux adaptés, mais il reste encore un travail important à faire pour que les IMF du Togo soient à niveau sur ces aspects.

Deux éléments ont été appréciés en particulier par les IMF : l'appui pour la mise en place de plans d'affaire, la préparation d'un guide type de contrôle interne et les ateliers d'efficacité institutionnelle avec un suivi de leur application.

L'informatisation de sept coopec de la FUCEC-TOGO pour plus de 37 millions de FCFA et de huit IMF de taille moyenne pour plus de 57 millions de FCFA, a permis de sécuriser au moins 80% des actifs du secteur.

Les capacités de gestion des techniciens et des élus des IMF ont été renforcées au travers des échanges entre les IMF du Togo et d'autres IMF de la sous région, des ateliers d'efficacité institutionnelle, des formations qualifiantes (PAMEF de l'ISPEC Cotonou (Institut Supérieur Panafricain d'Etudes Coopératives), le DTS Microfinance (Diplôme de Technicien Supérieur), les formations de l'APIM-Togo sur les modules CGAP et autres formations, (des programmes de formation subventionnés pour 883 participants avec l'APIM-Togo).

Le contrôle interne a été renforcé au travers de l'élaboration et la mise en place d'un guide-type de contrôle interne pour l'ensemble du secteur ;

La conduite d'études spécifiques pour le financement de la MPE.

Recommandations

Mettre l'accent sur la mise en place de formations aux métiers, la mise en place de plans d'affaire, le suivi de l'application du guide type de contrôle interne et les ateliers d'efficacité institutionnelle avec un suivi de l'application par la suite.

L'informatisation est à poursuivre plus progressivement en tenant compte des constats/recommandations en section 6.1.5 Les Appuis aux IMF en Système d'Information de Gestion (SIG) et au Fournisseurs de SIG.

6.2.4 Produit intermédiaire n° 2.3. : Un fonds de promotion du secteur de la microfinance est mis en place et est fonctionnel afin de renforcer les capacités financières des IMF contractuelles.

Constats/Résultats

Le Fonds de Promotion de la Microfinance du Togo (FPMT) a été mis en place et abondé à hauteur de 240 millions de FCFA de fonds de crédit et 60 millions de fonds d'appuis institutionnels par le FENU. Le FPMT agit comme un levier multiplicateur en partageant le risque avec l'institution financière.

Le fond de garantie consiste en des crédits du FENU alloués aux intéressés à un taux d'intérêt de 7%. Ces crédits sont placés en dépôt pour garantir le crédit octroyé par l'institution financier, en l'occurrence, Ecobank ou FUCEC. Ainsi, les IMF bénéficiaires ont deux crédits à rembourser le crédit FENU et le crédit FPMT. Il convient de mentionner que ce fonds n'a pas pu être mis en place comme prévu parce que le FENU manquait d'instrument juridique pour gérer un fonds de garantie et a pris la décision de l'octroyer comme prêt aux IMF éligibles.

La mise en place du fonds de promotion de la microfinance du Togo s'est faite sur la base d'une étude sur les formules et mécanismes appropriés de garantie et de refinancement des institutions de microfinance au Togo. Il était prévu d'avoir d'autres partenaires en dehors du PNUD/FENU mais cela n'a pas eu lieu durant le BIFSA I.

Le PASNAM a ensuite financé des audits pour les institutions potentiellement bénéficiaires du fonds de promotion mais qui n'ont jamais été auditées (ASJD, FECECAV, MICROFUND et COOPEC ILEMA)*.

Le fonds mis en place a permis à trois IMF (WAGES, TIMPAC et ASJD) de bénéficier de 866 Millions FCFA (environ 1.7 million²⁰ USD) de financement auprès de ECOBANK Togo et de la FUCEC-Togo.

Tableau 8. Crédits Octroyés Grâce au FPMT

IMF		Garantie ²¹ (FPMT) FCFA	FCFA
ASJD	En 2008	40 millions	120 millions (FUCEC-Togo)
Timpac	en 2007	80 millions	221 millions (Ecobank)
Wages	en 2008	120 millions	525 millions (Ecobank)
Total			866 millions

*Source PASNAM

²⁰ USD\$1=500 FCA

²¹ Crédits FENU a 7%.

Les taux d'intérêt final hors frais sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Table 9. Taux d'Intérêt

IMF	Intérêt FENU	Dépôt	Intérêt
ASJD	7%	Non- rémunère	FUCEC 9%
Timpac	7%	Rémunère 3-4%	9% + TAF 10%
Wages	7%	Rémunère 3-4%	Ecobank ²² 9%+TAF 10%

Quelques uns des problèmes rencontrés par les bénéficiaires incluent : i) Retard du premier déblocage de fonds (un an après signature), ii) Confusion au niveau du transfert (s'il s'agit de crédit ou subvention), iii) Manque de formation sur les calculs des indicateurs de performance, iv) Manque de feedback sur les informations envoyées au bureau régional, v) Manque de clarification sur les risques encourus par chaque IMF au cas où d'autres n'arrivent pas à rembourser leurs crédits. Selon eux, le Projet aurait promis de clarifier ces éléments dans un nouvel accord.

Deux des trois IMF ont signalé qu'elles avaient des problèmes à assurer le paiement des deux charges d'intérêts.

Ecobank a un portefeuille de quatre (4)²³ IMF pour un montant de 806 millions FCFA. Actuellement, cette banque ne serait pas prête à faire un prêt à Wages et à TIMPAC sans garantie. Si les IMF continuent de bénéficier d'un accompagnement en gestion durant 2-3 ans, Ecobank serait prête à revoir la situation.

Les indicateurs de portefeuille de Juin 2008 des trois participants connaissent tous des problèmes. Les informations au niveau du bureau sont incomplètes. Les taux de portefeuille à risque (30 jours) sont de 2.7 % pour ASJD²⁴, incomplet pour TIMPAC et de 11% pour Wages.²⁵

Sur ces trois IMF, seule TIMPAC a un montant moyen de crédit individuel de 274,75 USD en dessous de l'indicateur de pauvreté en Afrique. Le montant moyen de crédit individuel pour Wages est de 976,56 USD et pour ASJD de 1 202 USD. Wages et ASJD sont implantées en zones urbaines. . TIMPAC est implanté en zone rurale au nord du pays.

L'IMF Wages est le plus grand bénéficiaire du FPMT : 525 000 000 FCFA ou 61% des fonds octroyés grâce à la garantie de FPMT.

Il n'est pas évident que Wages devrait bénéficier des crédits du projet PASNAM pour deux raisons : i) Le secteur privé local et étranger est en train de financer Wages et ii) Le taux de croissance impressionnant de Wages depuis 2004 soulève des questions importantes sur son niveau de risque et la maîtrise que ses gestionnaires ont de la situation. Ce point a déjà été soulevé lors de l'évaluation du projet Guichet Microfinance.

²² Frais de dossier de 100,000 FCFA.

²³ Tous avec des garanties dont (2) avec le FPMT/FENU.

²⁴ Commentaire du Gestionnaire du Portefeuille/Indicateur donne peu fiable.

²⁵ Cela correspond à une augmentation de 86% du résultat de Décembre 2007.

Wages a reçu 2,6 milliards de FCFA de financements extérieurs en 2007-2008 dont 500 millions de FCFA de deux fonds étrangers (Alterfina et Oikocredit) et 2,1 milliards de FCFA de partenaires locaux dont quatre banques BIA, BRS, Ecobank, et UTB plus le FUCEC, PARESOC et PASNAM/FENU. Le premier crédit d'Ecobank/FPMT de 400 millions FCFA a été remboursé prématurément par Wages et renouvelé à hauteur de 525 millions de FCFA le 31/07/08 pour une période de 2 ans.

Le taux des crédits FENU doit être fixé au prix du marché. Dans le cas de Wages, à part le PARESOC, les autres crédits se font à un taux moyen de 9,34% plus frais de dossiers et, dans le cas de Ecobank et UTB, un TAF de 10%..

Le manque d'autres candidats y compris des demandeurs potentiels qui ont été audités, FECECAV, MICROFUND et COOPEC ILEMA, indique que le besoin est plutôt au niveau de l'amélioration des capacités. Cela souligne également la faible capacité d'absorption du secteur en dehors des quelques IMF de 1er rang. Cela milite en faveur de subventions pour les audits et d'autres formes de renforcement des capacités de gestion accompagnées de plus faibles montants de crédit sur des durées plus courtes afin de diminuer le risque et d'encourager les IMF, bénéficiaires à bien rembourser leurs crédits.

Au niveau du bureau régional, les gestionnaires techniques de portefeuille (GTP) reçoivent les données des IMF sur le crédit FENU, mais il leur manque des informations sur le déroulement des crédits Ecobank sur les autres prêts contractés par ces institutions. Il leur manque également des indicateurs prudentiels leur permettant de mesurer d'une manière adéquate le niveau de risque de tous les financeurs, et en particulier du PASNAM et du FENU.

Recommandations

Il serait souhaitable pour le PASNAM de mettre l'accent sur l'appui des IMF du 2ième et 3ième niveau, dans la gestion et la gouvernance, dans la mise en place de bons systèmes de gestion et de contrôle interne, la réalisation de plans d'affaires, la mise en place de SIG appropriés, et les audits externes.

Chercher à augmenter d'abord la capacité des IMF à s'autofinancer en développant des nouveaux produits d'épargne au lieu de chercher trop rapidement des ressources externes « banque et fonds ». Si la gestion et la gouvernance sont bonnes et que les IMF ont deux ou trois audits externe sains, ils n'auront aucune difficulté à accéder aux crédit bancaire local et à d'autres fonds.

Pour se faire, les subventions pour l'amélioration des capacités sont toujours recommandées, accompagnées de crédits de plus petits montants et de plus courtes durées que les crédits actuels qui sont à moyen terme. L'avantage d'un tel système est de diminuer les risques du portefeuille et d'avoir un portefeuille plus flexible. Le comité peut toujours renouveler un crédit.

Quoi qu'il soit compréhensible d'avoir un comité pour les subventions et les petits crédits pour les IMF qui ne peuvent pas accéder à d'autres crédits, il serait préférable de laisser les plus gros crédits au secteur financier local et étranger.

Clarifier à court terme le fonctionnement du système de fonds de garantie actuel et les risques et responsabilités pour les bénéficiaires.

S'assurer que la croissance des IMF bénéficiaires ne dépasse pas leur capacité de gestion et de contrôle de leurs risques et que les fonds externes ne remplacent pas l'épargne des clients.

Il serait souhaitable que les GTP:

Participent aux formations des gestionnaires et du personnel clé des IMF sur les indicateurs de performances afin que leurs clients comprennent l'importance de ces indicateurs pour leur propre gestion.

Donnent un « feedback » ponctuel à chaque fois qu'ils reçoivent des données des IMF.

Développent une relation avec leurs clients. Si les GTP n'ont pas une relation directe avec les gestionnaires de ces IMF ils ne peuvent pas gérer convenablement les risques éventuels.

Les GTP ont besoin d'augmenter leur accès aux indicateurs/ratios prudentiels que les IMF ont déjà l'obligation de fournir à la CAS-IMEC et à la BCEAO, et aux informations ponctuelles sur leur taux d'endettement.

6.2.5 Produit intermédiaire n° 2.4. Les études pour améliorer la conduite des opérations des IMF sont disponibles et utilisées (Relations banques / IMF ; Systèmes d'information de Gestion).

Résultats/Constats

Au titre de ce produit, le PASNAM a commandité plusieurs études :

L'étude intitulée « évaluation institutionnelle et élaboration des plans d'affaires des IMF ». Cette étude a pour objectif d'actualiser le diagnostic de 2004, d'identifier les besoins des IMF et d'appuyer une quinzaine d'IMF ;

L'étude sur les formules et mécanismes appropriés de garantie et de refinancement des institutions de microfinance au Togo pour examiner les possibilités de garantie et de refinancement des IMF désireuses de ressources de crédit. Cette étude a été suivie d'un atelier national sur l'articulation banque et IMF en juillet 2006. Les résultats de l'étude, de l'atelier et les contacts individuels qui ont suivi ont permis de construire une confiance au sein du secteur ;

L'analyse de la solution appropriée pour l'informatisation des IMF de taille moyenne du Togo. Cette consultation a pour objectif de parvenir au choix d'un logiciel plus ou moins adapté aux besoins des IMF ;

L'étude de faisabilité d'un produit pour le financement de la MPE (micro et petite entreprise) dans le contexte du Togo.

Constats Principaux

Les études sur l'évaluation institutionnelle et élaboration des plans d'affaires, sur les mécanismes de financement et les choix des logiciels ont abouti à des résultats concrets. L'atelier d'efficacité et la mise en place des plans d'affaires pour les IMF sont très prisés par les IMF. Malgré certaines difficultés à l'installation, l'appui à l'informatisation a été très important.

L'atelier avec les IMF/banques a aidé à ouvrir le dialogue entre les acteurs des deux secteurs. Il n'est pas évident que cela a eu un impact significatif sur l'accès au crédit bancaire pour les IMF.

Recommandations

Dans la 1ère phase quelques études intéressantes ont été faites.

Dans la 2ième phase mettre l'accent sur le renforcement du secteur micro et méso.

6.3 AXE. 3 Le cadre légal et réglementaire sécurisé, le renforcement de l'Association Unique ainsi que des IMF, permettront une mobilisation de ressources tant au niveau local (dépôts et banques), qu'au niveau des investisseurs extérieurs afin de renforcer les capacités de l'offre de produits et services financiers viables.

6.3.1 Résultat n° 3 : Le Cadre Institutionnel permet une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat et articulée avec les autres politiques et une opérationnalisation efficiente (PASNAM).

Résultats/Constats

Depuis l'adoption de la première SNMF des changements du cadre institutionnel ont eu lieu au Togo. En effet, le CNM a été redynamisé et l'APIM-Togo appuyée. Les autres organismes ont conservé leur statut et leurs attributions.

Produit intermédiaire n° 3.1. : Le cadre de concertation sur le secteur de la microfinance est mis en place et est fonctionnel grâce notamment au renforcement du Comité National de la Microfinance (CNM) par l'appui à la formation des membres, la tenue de séminaires et la contribution à la couverture d'une étude d'impact.

Bref description

Le Comité National de Microfinance (CNM)

Créé par arrêté N° 174/MEFP/SG/CAS- IMEC du 14 septembre 1999, le CNM a pour objectif d'être un cadre national de concertation élargi à tous les acteurs concernés par la microfinance (institutions et réseaux, opérateurs de promotion de la microfinance, pouvoirs publics, banques commerciales, bailleurs de fonds etc.). Son bureau exécutif est composé de sept membres dont trois représentants des institutions de microfinance, un représentant de l'Etat, un représentant des bailleurs de fonds, un représentant de la BCEAO, un représentant de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF).

Le CNM a pour principales missions de : i) Contribuer au suivi et à l'évaluation de la politique nationale de développement de la microfinance, ii) Chercher la cohérence des interventions des systèmes financiers décentralisés, iii) Contribuer à la mise à jour de la réglementation.

Résultats/Constats

Bien qu'il n'ait pas joué un rôle significatif avant l'adoption de la SNMF en 2003, le CNM a été très actif dans l'exécution de la SNMF de 2004 à 2007. Il a assuré le rôle d'organe de décision du Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance dont il a assuré le comité de pilotage.

Le CNM a été redynamisé et il a joué un rôle très significatif dans la coordination du secteur. La stratégie a pu aussi être mise en œuvre, grâce à la présence du PASNAM. Le pays ne dispose pas toutefois d'ancrage institutionnel pour coordonner, suivre convenablement et accueillir les projets

d'appui à la réalisation de la stratégie. Son ancrage institutionnel sera bientôt effectif par la création de l'Agence Nationale de Promotion et de Développement de la Microfinance (ANPDM). Ainsi le CNM continuera à jouer son rôle de coordination des programmes et projets du secteur à travers une institution pérenne qu'est l'ANPDM.

Recommandations

Il est recommandé la mise en place d'un secrétariat permanent pour le CNM.

6.3.2 Produit intermédiaire n° 3.2. : La table ronde des bailleurs de fonds est tenue et les engagements des bailleurs sont confirmés.

Résultats/Constats

Compte tenu du boycott par les bailleurs de fonds le PNUD et le FENU étaient les seuls bailleurs de fonds. Sur un budget prévu de 10,7 millions USD, ils ont financé 2,7 millions USD, soit 25%.

Une table ronde a été tenue le 22 novembre 2007 pour financer la Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) 2008 – 2012. D'autres bailleurs se sont présentés notamment l'Agence Française de Développement (AFD) et la Banque Mondiale.

A travers la table ronde des partenaires de la microfinance du Togo et les contacts qui ont suivi, le PASNAM a mobilisé plus de 4 millions USD d'appuis institutionnels (contribution du PNUD, FENU, Banque Mondiale) et plus de 12 millions d'Euros de fonds de garantie et d'appuis institutionnels de l'AFD²⁶.

Recommandations

Mieux coordonner les recherches de bailleurs et partenaires au niveau pays, région et siège.

6.3.3 Produit intermédiaire n° 3.3. : Des partenariats efficaces sont développés avec d'autres bailleurs de fonds, les banques locales et d'autres investisseurs pouvant contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Microfinance.

Résultats/Constats

Le partenariat entre le FENU et le PNUD a assez bien marché. Avec la mise en place d'un nouveau système de gestion du FENU et une meilleure gestion du portefeuille de la part des GTP cela devrait aller de l'avant.

Les ateliers entre les IMF et les banques locales pour briser la glace, sont de bonnes initiatives, mais l'impact des appuis pour améliorer la gestion et la capacité d'absorption de fonds des IMF est beaucoup plus important.

Recommandations

La meilleure articulation IMF/Banque consiste à pousser d'avantage la collaboration IMF/Banque au niveau du Centre de Formation Professionnel Bancaire.

²⁶ AFD compte faire une étude de faisabilité pour un fond de garantie de crédits a moyen termes régional vers la fin de 2009.

Favoriser l'amélioration des capacités de gestion et de gouvernance des IMF à travers la formation, le suivi, l'augmentation des audits externes et le partage d'information sur les indicateurs de performance avec les banques et les fonds de la place.

Organiser des séances avec d'autres fonds et bureaux de rating qui travaillent en Afrique ou dans la région.

Le projet PASNAM a besoin de mieux travailler sur le « networking » avec les autres fonds et partenaires même si ceux-ci ne font pas partie du CFPMT.

Assurer que le fonds de promotion ne soit pas un concurrent des autres sources de financement. Le fonds doit jouer un rôle plutôt de relais vers d'autres sources de financement à commencer par l'épargne elle-même.

6.3.4 Produit intermédiaire n° 3.4. La Cellule de Gestion est mise en place, est fonctionnelle et reçoit les appuis techniques nécessaires de l'Unité de Microfinance du FENU.

Résultats/Constats

C'est fait. Voir aussi Produit intermédiaire n° 1.4. Mise en Place du Personnel Technique du PASNAM

Le système d'avance, de paiements et d'achats ne fonctionne pas correctement. Les IMF préfèrent être financées sur la base de leur plan d'affaire. Ceci est un élément de prise en charge par les IMF très important. Les participants aux formations doivent souvent pré-financer leurs dépenses. Les procédures d'acquisition sont très lentes et dans certains cas une période d'un an peut s'écouler entre le moment où une IMF exprime un besoin et où il est satisfait. Entre-temps, l'IMF est obligée de chercher ailleurs la solution à ses besoins.

Le personnel de PASNAM a besoin de se faire certifier sur Atlas.

Le bureau régional de Dakar a besoin d'améliorer sa communication avec le projet et de s'assurer que le système de partage de l'information des deux côtés est clair et que les informations sont fiables.

Recommandations

Il faut tout faire pour améliorer le système de paiement, d'avances, (formation/déplacement) et d'achats. Le projet doit financer des activités ou d'autres appuis en fonction des plans d'affaire des IMF.

Organiser la formation et la certification du personnel du Projet sur Atlas.

Organiser une rencontre entre l'équipe de Dakar et l'équipe du projet afin de régler les divers problèmes au niveau du système d'information et des rôles respectifs.

7. Les facteurs externes qui ont influé sur le projet

L'absence d'autres bailleurs pour financer la 1ère phase a eu un impact sur le déroulement du programme. A savoir sur la capacité du projet de :

Assurer le suivi et le processus d'internalisation de la formation,

Appuyer les IMF pour une meilleure couverture du territoire.

Assurer un secrétariat pour le CNM afin de présenter un ancrage institutionnel suffisant pour accueillir les programmes d'appui à la SNMF. L'exécution du plan d'action n'a pas bénéficié d'un suivi structuré.

Le manque d'initiatives de la part du gouvernement togolais pour augmenter les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la CAS-IMEC et d'intégrer les volontaires nationaux du PNUD à la fonction publique a eu un impact sur PASNAM I qui risque de s'aggraver pendant la 2^{ème} phase.

8. Les leçons apprises de l'exécution du PASNAM I

Les leçons apprises sont les suivantes :

- Le secteur de la microfinance devenant plus mature et compétitif, il faut veiller à ce que les IMF soient plus efficaces et productives et que des efforts importants soient faits pour la rationalisation et la modernisation du secteur.
- L'exemple du Togo montre que la professionnalisation des IMF mieux gérées et viables, contribue à un secteur présentant plus de sécurité.
- L'importance des formations aux métiers adaptées aux niveaux de compétences des IMF et au contexte du pays.
- Le secteur de la microfinance ne pourra répondre aux besoins de la population que s'il complète ses services offerts par son déploiement en zone rurale et en offrant des produits adaptés.
- Il est risqué pour la pérennité des actions entreprises de financer les frais de fonctionnement lorsque le désengagement et la prise en charge graduelle ne sont pas clairement assurés. De plus, la stratégie ne devrait pas favoriser la mise en place de nouveaux services et institutions dont la faisabilité financière et économique n'est pas établie.
- Il est souhaitable que le financement direct aux IMF cherche à les responsabiliser par le biais de contrats de performance à moyen terme sur la base des plans d'affaires.
- L'implication d'une structure telle que le CNM, notamment par la présence des IMF, permet une coordination de l'exécution du plan d'action national où l'utilisation des ressources est réalisée de façon efficace et efficiente.
- Pour exécuter la stratégie de la microfinance, il est nécessaire que le pays offre un point d'ancrage crédible pour les PTF.

9. Conclusion

Le projet PASNAM a démarré ses activités à un moment opportun. Le secteur de microfinance, au Togo, était ouvert à l'idée de rassembler ses efforts pour améliorer le secteur et ses IMF. Les IMF ont elles-mêmes fusionné leurs deux associations professionnelles en une : l'APIM-Togo.

Le PASNAM I avec des ressources limitées a donné un bon coup de pouce au secteur. Il a fourni une opportunité pour les formations techniques y compris l'atelier d'efficacité, très prisé, par les IMF, pour des formations et des rencontres nationales et sous régionales, la mise en place de fonds de crédit et l'augmentation de l'accès au financement à travers la FUCEC et Ecobank et le recours aux audits externes.

Pour le PASNAM II, l'équipe et ses partenaires ont besoin de construire sur cette bonne expérience. Pour se faire, ils ont besoin de mettre l'accent sur la création des formations aux métiers et la mise en place des bons systèmes de contrôles internes, de gestion de portefeuille, de projections financières (mise en place des plans d'affaires).

La nouvelle stratégie est davantage axée sur l'accès aux fonds²⁷, alors que ce n'est pas le problème fondamental. Le problème fondamental est la capacité d'absorption des IMF. Si l'économie du Togo progresse, les IMF auront accès au fonds de leurs propres clients (épargne) et des banques locales et fonds privés pourvu qu'elles remplissent les conditions du marché.

Faire du FPMT un fonds d'appui qui permet aux IMF d'accéder au marché financier (épargne et finance local et externe) et non pas un concurrent des autres ressources du marché.

En mettant un nouvel accent sur la création de produits financiers, épargne, crédit et autres, le projet PASNAM II peut d'avantage aider le secteur à approfondir et élargir son marché tout en tenant compte des zones rurales. Bonne Chance!

²⁷ Demande exprimée par les IMF.

Annexe I: Chronogramme

CHRONOLOGIE DES GRANDS EVENEMENTS DE LA MICROFINANCE AU TOGO		
Années	Actions	Organismes ayant pris la décision/ Organisme de financement
1995	Adoption de la loi n° 95-014 du 14 juillet 1995, portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit	Assemblée nationale
1996	Création de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives D'Épargne et de Crédit	Ministère en charge des Finances
1996	Création du Consortium Alafia, association professionnelle des institutions de microfinance du Togo	IMF
1996	Programme d'Appui à la restructuration des entreprises publiques (PAREP) ; appui au Consortium Alafia	Banque mondiale
1996	Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC)	BCEAO
1998	Création de l'Association professionnelle des institutions de microfinance du Togo (APIMFT)	IMF
1999	Création du Comité national de la microfinance (CNM) arrêté N° 174/MEFP/SG/CAS- IMEC du 14 septembre 1999,	Ministère en charge des Finances
1999	Projet microstart : appui à l'émergence d'IMF (7 petites IMF appuyées)	Guichet microfinance/FENU
2001	Création de la commission nationale de recouvrement des créances des banques et des institutions de microfinance par décret n° 2001-111/PR du 9 mai 2001	Présidence de la république
2003	Démarrage de la formulation	Guichet Microfinance
2004	Fusion des deux associations professionnelles en une association unique des institutions de microfinance du Togo (APIM-Togo)	IMF
2004	Diagnostic du secteur de la microfinance au Togo (final)	Guichet microfinance/FENU
2004	Validation de la Stratégie Nationale de Microfinance par les acteurs (Février)	Ministère en charge des finances
2005	Mai 2005: adoption de la SNMF Entre en fonction Conseiller Technique Résident Microfinance (01/05/05)	Gouvernement du Togo
2005	Programme d'appui à la SNMF, PASNAM	Gouvernement du Togo; Financement PNUD, FENU
2006	Entre en fonction du 1ere Expert National 01/01/06	PNUD, FENU
2007	Evaluation et actualisation de la SNMF Départ du 1ere Expert National (09/2007) Entre en fonction du 2eme Expert National	PNUD, FENU
2008	Evaluation du PASNAM	PNUD, FENU

Annexe II: Liste des clients et personnel rencontrés par les évaluateurs nationaux

No	Institution	Nom et Prénoms	Fonction
1	ASJD	Alayi Adjo	Client
2		Bossisso Padjombou	Client
3		Tchangai Didace	Client
4		Panawoe Denise	Client
5		Todjro Ayawa	Client
6		Ahianta Akou	Client
7		Landeja Kossi	Client
8		Amouzou Edo	Client
9		Date Datevi	Client
10		Dolou Pidine	Client
11		Agove Sefako	Client
12		Agbonon Kayi	Client
13		Bassina Anani	Client
14		Dovi Edem	Client
15		Anika Akossiwa	Client
16		Date Pascal	Comptable
17	IDH	Aziany Koffi	Chef Comptable
18	UMECTO	Hougbedji Afi	Membre
19		Mote Alikem	Directeur Adjoint
20	CAVEC	Mensan Ahossivi	Membre
21		Abiyi Félix	Directeur Exécutif
22	AMUPEC	Lenguema Arzoumbila	Membre
23		Mensan Gabriel	Membre
24		Videgla Hortense	Membre
25		Kekeh Kokou	Chef d'agence
26	Wages Agbodrafo	Akator Dodji	Chef d'agence
27		Klidje Maman	Membre
28		Kakpo Kwoesi	Membre
29		Sossou Kossi	Membre
30		Assafogan Kokoe	Membre
31	COOPEC Solidarité	Koudaya Kossi	Directeur

Annexe III: Mission d'évaluation du PASNAM I
Programme des rencontres avec les IMF et partenaires

	Nom des institutions	Personne de contact		Date de la rencontre	Heures	Contact
1	APIM-TOGO	Ange KETOR	Directeur APIM-TOGO	Mardi 09/12/08	9 h	220 98 03 /923 09 09
2	Cellule de Gestion du PASNAM (Installation, documents)	Clément WONOU	CTP	Mardi 09/12/08	11 h	220 01 82
3	Comité de pilotage du PASNAM	FEDY Kokoumeh	Président	Mardi 09/12/08	15 h	910 62 09
4	UMECTO	Alexandre AHOCOUCO	Directeur Général	Mercredi 10/12/08	8 h	222 59 13
5	AMUPEC	AMEGNIKPO	Directeur	Mercredi 10/12/08	10 h	222 89 48
6	CAVEC- Golfe	ABIYI	Directeur	Mercredi 10/12/08	11 h 30	221 07 77
7	AFD	Yves PICARD	Directeur	Mercredi 10/12/08	15 h	221 08 27
8	FUCEC-TOGO	FEDY Kokoumeh	Directeur Général	Mercredi 10/12/08	16 h	222 10 88
9	ASJD	BASSINA Komi	Directeur	Jeudi 11/12/08	8 h	225 33 46
10	PNUD	Selomey Isabelle YAMADJAKO Patrice AWESSO	Représentante Résidente Adjointe Point focal Microfinance (2005-2007)	Jeudi 11/12/08	10 h 11 h	 221 20 08
11	Cellule de gestion du PASNAM	Clément WONOU	CTP	Jeudi 11/12/08	14 h 30	220 01 82
12	Association Professionnelle de Banque	Martial GOEH-AKUE	Secrétaire permanent	Jeudi 11/12/08	16 h	220 89 42
13	CAS-IMEC	KPIZING Esodong	Coordonnateur	Vendredi 12/12/08	11 h	222 61 28
14	Ministère de l'Economie et des Finances	GNARO Badawasso	Secrétaire général (non disponible)	Vendredi 12/12/08		221 00 37
15	FECECAV	Daniel BARONDIBOU	Directeur Général	Samedi 13/12/08	10 h	441 05 94
16	DEKAWOWO	Simon AGBAVON	Directeur	Samedi 13/12/08	14 h	441 05 72
17	FUCEC-TOGO : Coopec Fraternité	FIANGOR Komlan	Directeur	Samedi 13/12/08	16 h	441 02 79

	Nom des institutions	Personne de contact		Date de la rencontre	Heures	Contact
18	WAGES	NASSIROU Ramanou	Directeur Général	Lundi 15/12/08	9 h	222 54 71
19	BCEAO		Directeur National ou DAP	Lundi 15/12/08	11 h	221 53 84/ 223 52 17
20	Union européenne			Lundi 15/12/08	15 h	220 38 14 220 80 46 220 3815
21	ECOBANK TOGO	Roger Dah-Achinanon	Directeur Général	Lundi 15/12/08	16 h	221 7214
22	IDH Tsévié	ADZOMADA Charles	Directeur	Mardi 16/12/08	9 h	235 17 10
23	CIDR	Arcadius DOMINGO	CTP	Mardi 16/12/08	15 h	320 36 59
24	Cabinet KEKAR	Felix AGBOBLI	Directeur	Mercredi 17/12/08	9 h	226 22 31
25	Cabinet CAGECFI	Léon HOUNDJAGO	Directeur	Mercredi 17/12/08	11 h	220 84 61
26	UMECTO: Mutuelle Kékéli	ADEMODOJI Kokou	Directeur	Mercredi 17/12/08	14 h	333 10 70

Annexe IV: Bibliographie

Association professionnelle des Institutions de microfinance du Togo (APIM-Togo) Plan d'affaires période 2006-2008. Lomé, Togo. Janvier 2006.

Comité National de Microfinance (CNM), Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) 2008 – 2012. Lomé, Togo. Novembre 2007

Ministère de l'Economie, des Finance et des Privatisations, PNUD, FENU. Analyse du Secteur de Microfinance au Togo. Eléments de Stratégie Nationale de Microfinance. Lomé, Togo. Février 2004.

PNUD/FENU. Prodoc Programme d'appui a la Stratégie nationale de Microfinance (PASNAM) 1^{er} Janvier 2005 – 30 Juin 2008. Lomé, Togo.

Correspondance et documents de projet divers y compris les rencontre fond de promotion.

ANNEX V: Plan de Travail et Budget Initial

Plan de Travail Global et budget en USD

RESULTAT	PRODUITS INTERMEDIAIRES / OBJECTIFS	ACTIVITES	PARTENAIRE RESPONSABLE	SOURCE DE FONDS	DESCRIPTION BUDGETAIRE	TOTAL (USD)
I- Un cadre légal, réglementaire et institutionnel amélioré et mise en oeuvre dans un sens et avec des moyens permettant d'assurer le développement harmonieux et sécurisé du secteur.	<i>1.1. La CAS - IMEC est renforcée en moyens humains et matériels pour jouer son rôle de supervision et de contrôle du secteur.</i>	Formation Ressources Humaines CAS – IMEC.	UNOPS	PNUD	Voyages / Formation.	40,908
		Appui à l'équipement.	UNOPS	PNUD	Equipement.	81,819
		Appui au fonctionnement.	UNOPS	PNUD	Fonctionnement.	87,273
	<i>1.2. Les dispositions relatives au nouveau cadre légal et réglementaire sont incluses dans le corpus légal togolais et font l'objet d'une large diffusion et de formation à l'intention des IMF, de leurs faîtières et des structures d'appui technique.</i>	Confection et diffusion des Guides sur le nouveau cadre légal et réglementaire, le dispositif prudentiel et le plan comptable.	UNOPS	PNUD	Contrats / Prestation de services.	74,546
		Formation des IMF et des prestataires de services techniques sur le nouveau cadre légal et réglementaire, le plan comptable et le dispositif prudentiel.	UNOPS	PNUD	Contrat / Sous-traitance.	83,185
	<i>1.3. Une Association Unique des IMF est mise en place et joue son rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion, de défense des intérêts de la profession, de structuration et de développement du secteur.</i>	Appui à l'équipement et à la logistique Association IMF.	UNOPS	PNUD	Achats / Equipement.	61,364
		Appui au fonctionnement Association IMF.	UNOPS	PNUD	Fonctionnement.	70,910
		Mise en place du centre de ressources.	UNOPS	PNUD	Subventions.	23,600
	<i>1.4. les pratiques optimales de microfinance sont disséminées et largement appliquées.</i>	Cours à l'extérieur.	UNOPS	PNUD	Formation.	27,273

RESULTAT	PRODUITS INTERMEDIAIRES / OBJECTIFS (ANNEE)	ACTIVITES	PARTENAIRE RESPONSABLE	SOURCE DE FONDS	DESCRIPTION BUDGETAIRE	TOTAL (USD)
II- Des IMF potentiels leaders vont devenir viables ou renforcer leur viabilité et développer ainsi une offre pérenne de produits et services financiers y compris dans les zones insuffisamment couvertes mais à demande solvable.	<i>2.1. Les populations sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne</i>	Sensibilisation des populations sur l'importance de l'épargne.	UNOPS	PNUD	Formation.	10,908
	<i>2.2. Les IMF sont formées et dotées d'outils méthodologiques pour renforcer leur capacité.</i>	Elaboration et diffusion des manuels de procédures.	FENU	FENU	Contrat / Prestation de services.	79,546
		Organisation des cours.	FENU	FENU	Formation.	57,613
	<i>2.3. Un fonds de promotion du secteur de la microfinance est mis en place et est fonctionnel.</i>	Mise en place des appuis institutionnels.	FENU	FENU	Subventions.	253,636
		Appui à l'informatisation de la FUCEC - Togo - Togo.	FENU	FENU	Equipement.	54,545
		Dotations du Fonds de refinancement et de Garantie.	FENU	FENU	Prêts.	600,000
	<i>2.4. Les études pour améliorer la conduite des opérations sont disponibles et utilisées : relations banques / IMF (2006) ; besoins pour l'installation des Systèmes d'Information de Gestion (SIG) (2005) ; existant en matière d'offre de services non financiers (2005) ; les contraintes relatives au financement des zones non couvertes (2005) ; modalités d'une meilleure péréquation ressources / emplois (2005) ; sur les modalités d'intervention des IMF sur le marché financier (2005).</i>	Conduite des études.	UNOPS	PNUD	Consultants internationaux.	16,627
		Diffusion des études et mise en application des décisions prises.	FENU	FENU	Consultants nationaux.	27,275

	<i>2.5. De nouveaux produits sont développés et mis en marché (au moins 3 nouveaux produits en 2007; 3 sessions de formation par an).</i>	Analyse des besoins des IMF concernées et étude de marché pour les nouveaux produits en fonction des IMF (2005, 2006, 2007) (1 étude pour les nouveaux produits et 1 étude sur les services en 2005).	FENU	FENU	Consultants nationaux.	10,910
Formation des structures d'appui techniques et des IMF aux outils de développement de nouveaux produits.		FENU	FENU	Consultants nationaux.	24,546	
Mise en place des ressources pour les innovations et le prix de l'innovation.		FENU	FENU	Subventions.	68,181	
RESULTAT	PRODUITS INTERMEDIAIRES / OBJECTIFS (ANNEE)	ACTIVITES	PARTENAIRE RESPONSABLE	SOURCE DE FONDS	DESCRIPTION BUDGETAIRE	TOTAL (USD)
III- Le Cadre Institutionnel permet une gestion concertée, harmonieuse, en partenariat et articulée avec les autres politiques et une opérationnalisation efficiente (PASNAM).	<i>3.1. Le cadre de concertation est mis en place et est fonctionnel.</i>	Séminaires et rencontres CNM / CNL / Secteur privé.	UNOPS	PNUD	Séminaires / Ateliers.	44,004
		Fonctionnement CNM.	UNOPS	PNUD	Fonctionnement.	32,727
	<i>3.2. Des partenariats sont développés avec d'autres bailleurs de fonds, les banques locales et d'autres investisseurs pouvant contribuer à la mise en œuvre de la SNMF soit directement en révisant les modalités de gestion du Programme soit en financement parallèle.</i>	Table ronde des bailleurs et examen des modalités de mise en œuvre des partenariats.	UNOPS	PNUD	Atelier.	5,455
		<i>3.3. La cellule est mise en place et fonctionne efficacement.</i>	Recrutement et mise en place du personnel.	UNOPS	PNUD	Personnel international.
	Personnel local.					108,015
	Missions.		UNOPS	PNUD	Missions de la cellule.	29,273
		FENU	PNUD	Missions d'appui FENU.	59,000	
UNOPS	PNUD	Mission d'appui UNOPS.	50,908			

			UNOPS	PNUD	Evaluation mis-parcours.	40,000
		Achats	FENU	FENU	Achat d'équipement.	37,273
		Fonctionnement.	UNOPS	PNUD	Fonctionnement.	37,448
		Divers.	UNOPS	PNUD	Divers.	15,000
Sous-Total PNUD						1,298,176
Frais d'agence UNOPS (10%)						129,817
Sous-Total FENU						1,213,525
Frais d'agence FENU (5%)						60 ,676
TOTAL GENERAL						2,702,194