



**LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU TCHAD
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
FONDS D'EQUIPEMENT DES NATIONS UNIES**

**Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
PAFIT**

DOCUMENT DE PROGRAMME CONJOINT

Juillet 2010

1. Page de couverture

Pays

: République du Tchad

Intitulé du programme

: Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PAFIT)

Effet(s) du programme conjoint

: En 2010, dans les zones de concentration du SNU, les catégories sociales les plus démunies améliorent leurs conditions de vie dans le cadre du développement humain.

Effet(s) attendu

:

Out put du programme conjoint

:

Durée du programme: 4 ans

Dates prévues : Juillet 2010 à Juin 2014

Modalité d'exécution : DIM pour le FENU, DIM pour le PNUD

Option de gestion des fonds : Gestion semi-parallèle

- Gouvernement : financement canalisé (Agent Administratif : PNUD)
- PNUD : financement parallèle
- FENU : financement parallèle

Budget estimatif total : 5 000 000 USD

Dont:

1. Budget financé: 5 000 000 USD

2. Budget non financé: 0 USD

Sources du budget financé:

- Gouvernement 2 000 000 USD
- PNUD 2 000 000 USD
- FENU 1 000 000 USD

Organismes des Nations Unies	Autorités de coordination nationales
Nom : David MORRISON, Secrétaire Exécutif Signature :  Nom de l'organisme : Fonds d'Equipements des Nations Unies Date et Sceau : 	Nom : Mahamat Ali Hassan Signature : Nom de l'institution : Ministère du Plan et de l'Economie Date et Sceau :
Nom : Justin Singbo, Directeur Pays a.i. Signature : Nom de l'organisme : Programme des Nations Unies pour le Développement Date et Sceau :	Nom : Mme Fatimé Tchombi Signature : Nom de l'institution : Ministère chargé de la Microfinance et de la Lutte contre la Pauvreté Date et Sceau :

Sommaire

1. Page de couverture	2
2. Résumé analytique.....	4
3. Liste des sigles et abréviations.....	5
4. Analyse de la situation.....	6
5. Stratégies, y compris les leçons apprises et le programme conjoint	8
6. Cadre de résultats	11
7. Dispositifs de gestion et de coordination.....	22
8. Suivi, évaluation et établissement de rapports.....	24
9. Fondement légal des relations	28
10. Risques et moyens de les minorer.....	28
11. Plan de travail et budget de l'An 1	30
ANNEXES.....	34
ANNEXE 1: EFFETS DE LEVIER DES INVESTISSEMENTS	35
ANNEXE 2: CARACTERISTIQUES DES PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS	36
ANNEXE 3 : GAP ANALYSIS.....	37
ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE DU TCHAD.....	38
ANNEXE 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DES EMF	39
ANNEXE 6 : TDR DU COMITE DE PILOTAGE DU PROGRAMME.....	40
ANNEXE 7 : TERMES DE REFERENCE DU COMITE D'INVESTISSEMENT DU PROGRAMME (CIP)	41
ANNEXE 8 : CRITERES DE SELECTION DES BENEFIAIRES ET APPUIS DU PAFIT	42
ANNEXE 9 : TERMES DE REFERENCE DU CTR.....	45
ANNEXE 10 : TERMES DE REFERENCE DE L'EXPERT NATIONAL.....	49
ANNEXE 11 : TERMES DE REFERENCE DE L'ASSISTANT ADMINISTRATIF ET FINANCIER	51
ANNEXE 12 : MEMORANDUM D'ACCORD TYPE POUR UNE GESTION GROUPEE DES FONDS	52

Aperçu détaillé du document de programme conjoint

2. Résumé analytique

Le Tchad s'est doté en 2003 d'une Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP1) dont la version révisée en avril 2008 (SNRP2) vise essentiellement à lutter contre la pauvreté et contribuer à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Dans le 2^{ème} axe prioritaire de la SNRP2, le Gouvernement s'est engagé à "créer un environnement favorable à une croissance économique, robuste et diversifiée et réductrice de la pauvreté". Dans cette perspective, la microfinance est considérée comme l'un des vecteurs de la promotion du secteur privé. Pour ce faire, « le Gouvernement devra, avec l'appui des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et de la communauté internationale, évaluer les systèmes existants et développer une stratégie réaliste de promotion de la Microfinance sur l'ensemble du territoire national ».

Sur cette base, et conformément au CPD (2006-2010) et au CPAP (2006-2010), le PNUD et le FENU ont appuyé techniquement le Gouvernement et les principaux acteurs nationaux, à travers un processus participatif et consultatif, à se doter en juillet 2009, d'une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) qui vise à construire au Tchad un secteur de la Microfinance viable et pérenne où les populations les plus pauvres accèdent de façon durable à des services financiers adaptés à leurs besoins afin d'améliorer leurs conditions de vie.

Le Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PAFIT) s'inscrit dans l'appui à la mise en œuvre de cette stratégie. Son objectif est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à travers une offre durable de services financiers adaptés grâce à un secteur de microfinance inclusif animé par des acteurs professionnels évoluant dans un environnement institutionnel, réglementaire, juridique et judiciaire plus incitatif.

Plus spécifiquement, le PAFIT vise à :

- Soutenir la professionnalisation des établissements de microfinance pour une offre durable de services adaptés, en articulation avec les banques, aux besoins des populations, notamment les femmes ;
- Soutenir le développement des capacités et compétences nationales qui fournissent des services d'information, de reporting, de formation, de plaidoyers et d'audits au bénéfice du secteur de la microfinance ;
- Encourager les réformes institutionnelles, réglementaires, juridiques et judiciaires favorables au secteur de la microfinance tout en renforçant les capacités techniques des acteurs pour la conduite de ces réformes.

D'une durée de 4 ans et avec un budget total de 5 000 000 \$US, le programme est conjointement financé par le PNUD (2 000 000 \$US), le FENU (1 000 000 \$US) et le Gouvernement (2 000 000 \$US). Le Programme reste ouvert à tout autre bailleur de fonds intéressé par le secteur de la microfinance au Tchad au regard des besoins estimés dans le plan d'action de la SNMF.

Au terme des 4 ans, les résultats suivants sont attendus, sur la base des données 2009 :

- Le nombre de clients touchés passe de 151 101 à 201 572 dont au moins 50% de femmes;
- Le nombre d'EMF ayant atteint l'autonomie opérationnelle passe de 1 à 5 ;
- Le taux moyen de PAR à 30 jours passe de 18,78% à 5,94% ;
- Le nombre de banques engagées dans le financement des EMF passe de 2 à 5.

Cependant vu l'état du secteur, le Programme mettra davantage l'accent sur les résultats qualitatifs, notamment la création d'un environnement favorable et le développement des capacités techniques.

3. Liste des sigles et abréviations

ACEL :	Alliance pour l'Épargne et le Crédit Local
AFD :	Agence Française de développement
APT-EMF :	Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Microfinance
ASDEC :	Association pour le Développement de l'Épargne et du Crédit
ASSOCEC :	Association des Caisses d'Épargne et de Crédit
BAD :	Banque Africaine de Développement
BEAC :	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BIRAK :	Coopérative d'Épargne et de Crédit
BID :	Banque Islamique de Développement
CCP :	Centre des Chèques Postaux
CEC :	Clubs d'Épargne et de Crédit
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGAP :	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CGP :	Cellule de Gestion du Projet
CI :	Comité d'Investissement
CMD :	Caisse Mutuelle de Développement
CNMF :	Comité National de Microfinance
COBAC :	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COOPEC :	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CPP :	Comité de Pilotage du Projet
CT-EMF :	Cellule Technique des Etablissements de Microfinance
ECOSIT :	Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad
EMF :	Etablissement de Microfinance
FAI :	Fonds d'Appui Institutionnel
FENU :	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA :	Fonds International pour le Développement Agricole
FRG :	Fonds de Refinancement et de Garantie
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PAFIT :	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
PARCEC :	Projet d'Appui au Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit
PEC :	Projet Entrepreneuriat Coopératif
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMI :	Petite et Moyenne Industrie
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
SNMF :	Stratégie Nationale de Microfinance
SNRP :	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
UNDAF :	Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies
UCEC :	Union des Clubs d'Épargne et de Crédit
UE :	Union Européenne
URCOOPEC :	Union Régionale des Coopératives d'Épargne et de Crédit

4. Analyse de la situation

Contexte général

1. Le Tchad, pays enclavé situé en Afrique Centrale avec une superficie de 1.284.000 km² et une population de 11 175 915 d'habitants en 2009¹, est classé 175ème sur 182 pays², selon l'IDH. La population est très pauvre (55%), essentiellement rurale (80%) et de densité très faible.
2. Sous la pression de l'inflation (8,4%) et la baisse continue du taux de croissance du PNB/hbt (qui est passé de 17,3% en 2005 à -0,2% en 2008³) le pouvoir d'achat des populations s'est érodé. Cette situation a favorisé la paupérisation de la population mais en même temps une dynamisation du secteur informel.
3. Sur le plan politique et institutionnel, le Tchad a connu des avancées significatives dans la démocratie. Cependant, il existe des conflits armés récurrents qui créent un climat d'insécurité dans le pays.

Caractéristiques du secteur de la microfinance

4. Le paysage du secteur financier tchadien comprend en dehors de la Banque Centrale, 8 banques commerciales, un Centre des Chèques Postaux (CCP), 2 compagnies d'assurance, 6 courtiers en assurance, 2 institutions de sécurité sociale et environ une vingtaine d'établissements de microfinance (EMF) disposant de plus de deux cents (200) points de service. Ces diverses catégories d'institutions travaillent de façon cloisonnée, limitant ainsi l'accès des populations à des services financiers de qualité à prix raisonnable.
5. Au niveau macro, le cadre institutionnel, réglementaire, législatif et judiciaire de la microfinance, constitué essentiellement des dispositifs communautaires (CEMAC, COBAC et OHADA), comporte des dispositions non adaptées à la promotion et au développement des activités de microfinance. Il s'agit notamment des dispositifs relatifs à la fiscalité, à la prise et réalisation des garanties, à la gestion du contentieux de recouvrement et au statut institutionnel. En outre, d'autres contraintes sont liées aux faibles capacités de la Cellule chargée de suivi des établissements de microfinance, à la coordination des actions entre le Ministère chargé des Finances et celui chargé de la promotion de la microfinance, etc.
6. Au niveau méso, la situation se présente essentiellement comme suit :
 - a. l'Association Professionnelle Tchadienne des EMF (APT-EMF), bien que disposant d'un code de déontologie, n'arrive pas à jouer convenablement son rôle de plaidoyer, de représentation, de renforcement des capacités et d'informations de ses membres et des acteurs (PTF) ;
 - b. l'offre des services de formation, apanage de quelques bureaux d'études ou cabinets nationaux peu qualifiés, est très limitée tant quantitativement que qualitativement ;
 - c. très peu d'établissements de microfinance ont recours aux cabinets appropriés pour certifier leurs états financiers ou aux services des agences de notation (rating) ;
 - d. le maillage entre le secteur bancaire et le secteur de la microfinance n'est pas bien développé à cause de i) la mauvaise gouvernance des EMF et ii) la qualité de leurs états financiers et leur portefeuille.
7. Au niveau micro, la situation se présente comme suit :
 - a. l'offre institutionnelle est assurée par une dizaine de réseaux de coopératives/mutuelles d'épargne et de crédit, 2 EMF ayant le statut de sociétés de capitaux et 10 EMF de crédit direct.
 - b. les crédits octroyés varient de 5.000 FCFA pour le petit commerce à 10 millions FCFA pour le crédit d'équipement. La durée oscille entre 1 à 36 mois et le taux d'intérêt de 1 à 3% par mois. A cela, s'ajoute le crédit direct de l'Etat aux organisations paysannes⁴. Quant à l'offre d'épargne, elle va du dépôt à vue au dépôt à terme rémunéré au taux de 3 à 6% l'an. Le service de transfert pour sa part se limite à un seul EMF (EXPRESS UNION) bien concurrencé par les agences de voyage et le développement de la téléphonie mobile.

¹ Sources : Résultat du recensement général de la population et de l'habitat 2(RGPH2) du Tchad, septembre 2009.

² Rapport Mondial sur le Développement Humain du PNUD 2008/2009

³ Source Banque Mondiale, Données et statistiques économiques, novembre 2009

⁴ Taux d'intérêt nul, montant moyen de 500.000 FCFA, payable en 12 mois maximum

- c. Sur la période 2005-2008, l'encours de crédit est passé de 3,56 milliards FCFA à 6,80 milliards FCFA, soit une croissance moyenne annuelle de 27,06%. Sur la même période, l'encours des dépôts est passé de 4,36 milliards FCFA à 5,56 milliards FCFA affichant ainsi un taux moyen annuel de croissance plus faible de 09,93%. Pendant ce temps, le nombre de clients est passé de 122 995 à 144 289, soit un taux moyen annuel de croissance de 05,28%, annonçant ainsi les difficultés de conquête de nouveaux clients. Sur la même période, la qualité du portefeuille s'est complètement dégradée avec un taux moyen de PAR à 30 jours qui est passé de 05,50% à 25,04% avec des situations allant parfois à 100%.
 - d. En matière de rentabilité, une seule institution, le réseau UCEC-MK de Pala, a atteint son autonomie opérationnelle et financière. Ce réseau constitue la véritable locomotive du secteur dont il détient plus de 50% de l'encours de crédit, 44 % de l'encours d'épargne et environ 70 % des fonds propres. Certains EMF sont en phase de consolidation (PARCEC), de restructuration (ASDEC) ou en crise (URCOOPEC, CEPRIC, BIRAK et CMD), d'autres en phase de création (CECA de Mongo, ASSOCEC, ACEL).
 - e. Ainsi, les relations d'affaires entre les EMF et les populations se sont dégradées, les clients préférant désormais moins épargner, prendre plus de crédits et ne pas rembourser. La configuration institutionnelle met en exergue un secteur encore très fragile, nécessitant des appuis conséquents sur le long terme pour espérer une viabilité.
8. En somme, et tels que présentés dans le gap analysis en annexe, les principaux défis prioritaires à relever pour que la microfinance contribue durablement à l'amélioration des conditions de vie des populations au Tchad sont :
- a. Disposer des établissements de microfinance bien gouvernés, viables, fournissant des services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes, et opérant en intelligente articulation avec les banques ;
 - b. Disposer de capacités, compétences et systèmes nationaux fournissant durablement des services d'informations, de reporting, de formation, de plaidoyers et d'audits de qualité à chaque catégorie d'acteurs de la microfinance ;
 - c. Disposer d'un environnement institutionnel, réglementaire, juridique et judiciaire favorable à la promotion et au développement harmonieux du secteur de microfinance.

5. Stratégies, y compris les leçons apprises et le programme conjoint

Articulation avec les priorités nationales et les engagements internationaux

9. Dans le 2ème axe prioritaire de la SNRP2, le Gouvernement s'est engagé à "créer un environnement favorable à une croissance économique, robuste et diversifiée et réductrice de la pauvreté". Dans cette perspective, la microfinance est considérée comme l'un des vecteurs de la promotion du secteur privé. Pour ce faire, « le Gouvernement devra, avec l'appui des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et de la communauté internationale, évaluer les systèmes existants et développer une stratégie réaliste de promotion de la Microfinance sur l'ensemble du territoire national ».
10. A travers le CPD (2006-2010) et le CPAP (2006-2010) le PNUD intervient aux côtés de l'Etat pour soutenir les efforts de développement, favoriser le progrès social et instaurer de meilleures conditions de vie de la population, dans les cinq (5) domaines suivants : la lutte contre la pauvreté, le VIH/SIDA, la promotion de la gouvernance démocratique, la protection de l'environnement ainsi que la prévention et la gestion des crises.
11. L'effet 1 de l'UNDAF, élaboré essentiellement à partir de la SNRP2, stipule qu'en « 2010, dans les zones de concentration du SNU, les catégories sociales les plus démunies améliorent leurs conditions de vie ».
12. Actuellement, plusieurs partenaires bilatéraux et multilatéraux (AFD, Coopération Suisse, Banque Mondiale, BAD, BID, FIDA, UE) et les ONG internationales (Intermon OXFAM, CARITAS-SUISSE et SWISSAID) interviennent dans la microfinance sous forme de subventions et de refinancement par le biais des programmes et projets de développement en appui aux expériences déjà existantes ou à la promotion de nouvelles expériences.
13. Au total, le PAFIT, en s'appuyant sur les recommandations du Livre Bleu des Nations Unies notamment la nécessité d'intervenir sur l'ensemble du système financier pour permettre aux pauvres d'accéder de façon pérenne aux services financiers, contribue à :
 - a. l'atteinte des résultats 1 et 2 du CPD et CPAP (amélioration du capital humain et stabilisation du VIH) ;
 - b. la réalisation de l'Effet 1 de l'UNDAF tel que rappelé plus haut ;
 - c. l'atteinte des objectifs immédiats de la Stratégie Nationale de Microfinance élaborée par le Gouvernement à savoir i) améliorer l'environnement et le cadre institutionnel pour permettre le développement des activités de Microfinance ; ii) accroître l'accès des populations pauvres et à faibles revenus aux services financiers à travers les EMF ; iii) renforcer l'articulation entre les banques et les EMF et favoriser l'émergence et le développement local des prestataires qualifiés en Microfinance.
14. Le PAFIT s'articule avec l'objectif principal de BIFSA II à savoir : « contribuer à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, notamment réduire de moitié la pauvreté d'ici à 2015, à travers l'amélioration durable de l'accès aux services financiers aux populations pauvres et faibles revenus, particulièrement les micro, petites et moyennes entreprises, de l'Afrique Sub-Saharienne ».
15. Le PAFIT s'articule finalement avec l'Objectif stratégique N°1 du Corporate Management Plan (2010-2013) du FENU à savoir « Développer un environnement favorable et renforcer les capacités des prestataires de services financiers (PSF) dans 25 PMA, afin de fournir des services appropriés aux pauvres avec un effet multiplicateur au moins égal à dix des investissements initiaux du FENU d'ici 2015 »

Articulation avec d'autres thématiques

16. La facilitation de l'accès des organisations paysannes au crédit est un des axes d'intervention du Programme de Sécurité Alimentaire. Ainsi, le PAFIT apportera un appui spécifique aux établissements de microfinance pour développer des produits financiers adaptés en réponse à ce besoin.
17. Afin d'accélérer l'autonomisation des femmes, le ciblage de la clientèle féminine sera un élément de discrimination positive dans la sélection des PSF qui bénéficieront des appuis du PAFIT.
18. Dans sa mise en œuvre, le PAFIT va développer des partenariats stratégiques avec des programmes/projets impliquant les PVVIH en vue de la sensibilisation des clients.
19. Le PAFIT facilitera la mise en œuvre des initiatives thématiques du FENU, notamment le MicroLead, les transferts (remittances), la microassurance, la protection des clients, la microfinance pour les jeunes (youth microfinance).

Leçons apprises

20. Les interventions actuelles de l'Etat et des partenaires techniques et financiers (y compris celles du PNUD) souffrent d'un certain nombre de faiblesses, à savoir i) l'absence de concertation et de coordination entraînant une mauvaise allocation des ressources (contradiction entre les objectifs poursuivis, multiplication d'études similaires, financement croisé aux mêmes EMF ..) ; ii) la préférence donnée aux fonds de crédit par rapport aux appuis institutionnels et techniques alors que ces appuis sont essentiels, voire constituent un préalable à tout accroissement de volume de crédit ; iii) le non respect des standards internationaux de bonnes pratiques et iv) l'inefficacité des approches (cloisonnées) et modes opératoires avec souvent des résultats en deçà des attentes.
21. Depuis 1985, le PNUD a fourni des appuis techniques et financiers pour la création des conditions favorables à l'émergence d'un mouvement associatif. Il s'agit notamment de :
- projet de développement des coopératives et institutions pré coopératives en zone rurale (CHD/85/012) en 1987;
 - projet CHD/87/07 « développement des coopératives et des groupements à vocation coopérative » en 1989 ;
 - projet CHD/93/008 « Assistance préparatoire au développement des institutions coopératives à la base pour alléger la pauvreté au Tchad » ;
 - projet de développement des institutions coopératives à la base pour alléger la pauvreté au Tchad (CHD/93/008) exécuté par le BIT. Ce projet a conduit à la création du réseau des COOPEC à N'Djamena en 1996 ;
 - projet Entrepreneuriat Coopératif (00050778) qui a démarré ses activités en juin 2006.
22. Même si ces projets ont contribué à créer les conditions de base pour l'entrepreneuriat au niveau des populations défavorisées, les résultats globaux auraient pu être meilleurs, surtout en termes de développement de véritables institutions de microfinance viables et pérennes.
23. Les populations bénéficiaires, quant à elles, sont restées dans un statut plus d'« assistées » que de « clients » avec toute son exigence, et la question de l'éducation financière qui s'inscrit dans la logique de la protection du consommateur demeure entière.
24. Selon une étude récente menée par le CERDI⁵, cette situation, doublée d'un manque de professionnalisme des acteurs, a engendré la déconfiture du secteur marquée par une dégradation continue de la qualité du portefeuille, la faillite de quelques grandes institutions avec pour corollaire la méfiance des populations, la contraction du rythme de croissance des encours du crédit, de l'épargne et du nombre de bénéficiaires.

Programme conjoint proposé

25. Le principal problème à résoudre sur le secteur tchadien de la microfinance est que « les établissements de microfinance se professionnalisent, offrent durablement des services de qualité aux populations, tout en construisant les capacités nationales dans un environnement plus assaini »
26. Au regard de leurs avantages comparatifs réciproques, le PNUD et le FENU ont convenu d'élaborer un programme conjoint d'appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale de microfinance. Le PNUD s'appuiera sur l'expertise technique du FENU pour consolider les acquis de ses investissements actuels, corriger leurs principales faiblesses et augmenter l'efficacité de son action en microfinance. Les ressources du FENU et du PNUD et leur capacité de plaidoyer permettront de fournir une assistance technique appropriée au Gouvernement et aux divers acteurs en vue de la facilitation des réformes, la professionnalisation des opérations, nécessaire à la viabilité et à la durabilité de l'offre de services financiers adaptés aux populations.
27. L'objectif stratégique du PAFIT est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations à travers une offre durable des services financiers adaptés grâce à un secteur de microfinance inclusif animés par des acteurs professionnels évoluant dans un environnement institutionnel, réglementaire, juridique et judiciaire plus incitatif.
28. De façon spécifique, le PAFIT va :

⁵ CERDI, R Banayal & T.S. Nding, les institutions de micro finance et la réduction de la pauvreté en Afrique centrale, Mars 2010

- Soutenir la professionnalisation des établissements de microfinance pour une offre durable de services adaptés, en articulation avec les banques, aux besoins des populations notamment les femmes ;
 - Soutenir le développement des capacités et compétences nationales qui fournissent des services d'informations, de reporting, de formation, de plaidoyers et d'audits au bénéfice du secteur de la microfinance ;
 - Encourager les réformes institutionnelles, réglementaires, juridiques et judiciaires favorables au secteur de la microfinance tout en renforçant les capacités techniques des acteurs pour la conduite de ces réformes.
29. Le PAFIT aura un effet catalytique à plusieurs niveaux impliquant les parties prenantes que sont les Ministères chargés des finances, de la microfinance et du commerce, de l'Action Sociale, les prestataires de services techniques, les établissements de microfinance, les populations bénéficiaires, notamment les femmes.
30. Pour ce faire, le PAFIT sera doté d'un Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) et d'un Fonds de Refinancement et de Garanties (FRG). Un manuel de procédures précisera les modalités d'intervention de chacun des fonds. Cependant les critères d'analyse des demandes des EMF pour l'accès aux appuis financiers du programme FAI comprendront les éléments non limitatifs suivants :
- Environnement légal, réglementaire et institutionnel ;
 - Analyse institutionnelle, vision et leadership, gouvernance, management et qualité des ressources humaines ;
 - identification des forces, des faiblesses et des besoins sur la base de rating et mise en œuvre des recommandations ;
 - bonnes perspectives de viabilité opérationnelle et financière ;
 - disponibilité et qualité de l'information, notamment financière ;
 - qualité du portefeuille de prêts ;
 - importance de la clientèle et volonté à toucher un nombre significatif de clients et notamment de mobiliser l'épargne et de développer des innovations ;
 - etc.
31. Afin de garantir l'efficacité des actions, il sera recherché une synergie entre le FAI, le FRG et le Fonds National de Microfinance (FNMF) envisagé par le Gouvernement, de même que tout investissement des autres bailleurs de fonds. A ce titre le FAI et le FRG constituent des dispositifs transitoires en attendant la mise en place du Fonds National de Microfinance. Ainsi, dès sa mise en place, le FNMF devra être administré par le même Comité d'Investissement que celui du FAI et du FRG.
32. En dehors des appuis aux départements ministériels et à l'Association Professionnelle des établissements de microfinance, l'appel à la compétition reste la règle de sélection pour bénéficier du FAI ou du FRG
33. En plus de son financement, le FENU a la responsabilité technique de l'exécution du PAFIT. Ainsi, il fournira l'expertise internationale appropriée pour la mise en œuvre du Programme, assurera le suivi et les revues périodiques. L'évaluation finale sera conjointement menée par toutes les parties prenantes.

Capacités du PNUD et du FENU

34. Le PNUD et le FENU disposent des capacités confirmées pour assumer leurs responsabilités.
35. En effet, compte tenu de son expérience et de l'efficacité de ses systèmes, le PNUD joue le rôle i) d'agent administratif pour les projets ou programmes mis en œuvre par les Agences Non Résidentes du Système des Nations Unies, ii) de conseiller politique du Gouvernement sur les réformes majeures.
36. Le FENU a un mandat d'investissement dans les Pays les Moins Avancés (PMA) et une expertise avérée dans ses domaines de pratique : la finance inclusive et le développement local.
37. La mise en œuvre du PAFIT est sous-tendue par les principes stratégiques suivants :
- a. Une approche systémique de l'intervention dans le secteur financier pour augmenter son efficacité dans la fourniture des services aux pauvres et aux micro-entreprises tout en favorisant leur éducation et leur responsabilité financières ;

- b. Une approche qui ne réduit pas la microfinance au microcrédit, les besoins financiers des pauvres étant constitués aussi de l'épargne, des transferts d'argent, de la micro assurance, des moyens de paiement... ;
- c. Une approche garantissant l'autonomie, l'innovation et la compétition : autonomie quant au choix des emprunteurs, des activités à financer et de façon générale, de la gestion des risques ;
- d. La professionnalisation, le renforcement de la gouvernance et la rentabilité restent des éléments essentiels pour la pérennité de l'intervention des EMF.

Durabilité des résultats

- 38. Le premier élément de durabilité reste l'appropriation nationale conformément à la Déclaration de Paris. Ainsi, la gestion technique du PAFIT sera assurée par une équipe d'experts nationaux sous la responsabilité d'un Conseiller Technique Résident (expert international) durant les deux premières années du programme, dans le sens du transfert progressif des compétences.
- 39. La dégressivité des financements constituera le principe de base pour les appuis aux partenaires.
- 40. Par ailleurs, le niveau et la progression de l'autonomie opérationnelle, financière, la qualité du portefeuille et l'articulation avec le secteur bancaire constitueront le socle des décisions d'investissement dans les établissements de microfinance, en vue de garantir la durabilité de leurs résultats.
- 41. Les investissements dans l'APT-EMF se feront sur la base d'un contrat de performance privilégiant la viabilité institutionnelle et financière de la structure. Particulièrement, un plan de transfert progressif de compétences en matière d'organisation et de gestion des formations sera établi par la CGP au profit de l'APT-EMF, sur la base d'un rating permettant d'identifier clairement les faiblesses et les besoins et de définir une situation de référence pour mesurer les résultats induits par les appuis du Programme.
- 42. L'appui aux structures étatiques chargées de conduire ou de mettre en œuvre les réformes, notamment la CT-EMF, s'inscrira dans la logique d'une viabilisation de celles-ci avec un intérêt particulier sur la stabilisation desdites structures et de leur personnel.
- 43. Le PAFIT contribuera à l'opérationnalisation d'un Fonds de Promotion de la Microfinance envisagé par le Gouvernement, lequel fonds pourra prendre le relais de certaines actions.

6. Cadre de résultats

44. La logique des résultats du PAFIT est la suivante :

- a. Dans les conditions actuelles, la professionnalisation des opérations des EMF, à travers la revue des plans d'affaires, des stratégies, des manuels et systèmes d'opérations (SIG), la formation des agents, etc., conduira à l'augmentation de l'offre de services financiers aux populations ;
- b. L'articulation avec les banques permettra aux EMF de diversifier et de soutenir durablement la croissance de leurs portefeuilles subséquentes à l'augmentation de l'offre ;
- c. Une bonne qualité de portefeuille et un bon niveau d'autosuffisance des EMF, soutenus par un bon système d'informations et de gestion (SIG) et des mécanismes de garantie, faciliteront l'établissement de relations d'affaires entre les banques et les EMF ;
- d. La promotion de la transparence financière, à travers l'audit des comptes et le rating, doublée des actions de formations, d'informations et de plaidoyers, permettront d'encourager des niveaux de performances sociales et financières élevés et croissants au niveau des EMF ; ce qui est nécessaire au maintien de leurs relations d'affaires avec les banques et les PTF ;
- e. L'amélioration continue de l'environnement, à travers les réformes appropriées, les actions de promotion, les contrôles et la responsabilité fiduciaire vont accroître la confiance des acteurs et, par voie de conséquence, garantir la durabilité des résultats à tous les niveaux.

45. Ainsi, les principaux résultats attendus et produits intermédiaires du PAFIT sont les suivants :

Résultat 1 : Les EMF assurent, en articulation avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes, d'ici à 2014

Produit Intermédiaire 1.1 : L'offre des services financiers de proximité aux populations pauvres et à faibles revenus s'est accrue de 48% (épargne+crédits), avec 50 471 clients supplémentaires servis dont 50% de femmes d'ici à 2014 (base 2009)

Activités :

- Sélection des EMF à fort potentiel de croissance sur la base de ratings ;
- Revue des plans d'affaires, stratégies, produits, politiques et procédures de ces EMF
- Subventions dégressives (équipements et exploitations) aux EMF
- Formation du personnel et des élus des EMF
- Coaching
- Appui aux innovations
- Appui à la promotion et au développement de l'épargne
- Appui à l'inclusion de la finance responsable tant au niveau des institutions et des clients
- Développement et inclusion dans les activités des IMF des objectifs de la campagne sur la protection des clients.

Produit Intermédiaire 1.2 : Des partenariats avec cinq (05) banques commerciales sont établis par les EMF pour diversifier et accroître l'offre de services des EMFs d'ici à 2014 (base 2009)

Activités :

- Ateliers d'échanges entre banques et EMF et leurs respectives associations
- Renforcement de la transparence financière des IMF partenaires
- Renforcement des capacités des banques à mieux comprendre les risques liés au refinancement des IMF
- Opérationnalisation du FRG
- Revues périodiques

Produit Intermédiaire 1.3 : Cinq (05) EMF atteignent l'autonomie opérationnelle d'ici à 2014, (base 2009)

Activités :

- Audit du portefeuille des EMF sélectionnés
- Revue des systèmes de reporting ou SIG des EMF
- Formation, coaching du personnel et des élus
- Appui au Développement de produits viables et innovants
- Appui à la Gestion des produits et des charges

Résultat 2 : La transparence financière est instaurée grâce à des services techniques et d'accompagnement appropriés d'ici à 2014

Produit Intermédiaire 2.1 : Des services d'informations, de formation, de représentation et plaidoyers adaptés aux besoins de ses clients (EMF et PTF) sont offerts par l'APT-EMF d'ici à 2014

Activités :

- Revue des plans d'affaire, stratégies, produits, politiques et procédures de l'APT- EMF
- Subventions dégressives (équipements et exploitation) à l'APT-EMF
- Mise en place de Centrale d'échange d'informations
- Formation et voyages d'études

Produit Intermédiaire 2.2 : Dix (10) EMF réalisent l'audit annuel de leurs comptes, en publient les rapports sur les sites internet appropriés d'ici à 2014 et les transmettent au FENU, (base 2009)

Activités :

- Formation des cabinets d'audit
- Subventions à frais partagés et dégressifs à l'audit des EMF
- Contrôle par la Cellule de Gestion du Programme de la réception et de la transmission des rapports audités.

Produit Intermédiaire 2.3 : Cinq (05) EMF ont subi le rating d'ici à 2014 (base 2009)

Activités

- Ateliers d'informations sur le rating
- Subventions à frais partagés et dégressifs au rating des EMF

Résultat 3 : Les politiques, normes et réformes efficaces sont établies pour soutenir le développement du secteur d'ici à 2014

Produit Intermédiaire 3.1 : Le Ministère chargé des finances, à travers la CT-EMF, assure efficacement la surveillance et le contrôle du secteur d'ici à 2014

Activités :

- Revue/élaboration des procédures, manuels et systèmes de la CT-EMF
- Equipements de la CT-EMF
- Subventions d'exploitation à la CT-EMF
- Formation et voyages d'études

Produit Intermédiaire 3.2 : Le Ministère chargé de la Microfinance assure efficacement la coordination et la promotion du secteur d'ici à 2014

Activités :

- Etude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement du Ministère
- Appui à l'opérationnalisation du Fonds National de Microfinance⁶
- Mise en place d'un cadre de concertation sur le secteur de la microfinance
- Recrutement d'un assistant technique international, Conseiller du Ministre
- Revue de l'organisation et des procédures et systèmes
- Subventions (Equipements et exploitation)
- Etudes, ateliers
- Formation, voyage d'études et coaching

Résultat 4 : Le PAFIT est mis en œuvre avec efficience et efficacité

Produit Intermédiaire 4.1 : Le Programme est correctement exécuté

Activités :

- Recrutement du personnel
- Aménagements des bureaux
- Acquisition de mobiliers, matériels bureautiques, informatiques et roulants
- Fonctionnement courant de la Cellule de Gestion du Programme
- Fonctionnement efficace des organes de gestion, du Comité d'Investissement et du CPP
- Formation et voyages d'études

Produit Intermédiaire 4.2 : Le suivi du Programme est correctement assuré

Activités :

- Suivi des bénéficiaires
- Réunions du Comité de Pilotage
- Supervision du FENU et du PNUD et d'autres partenaires
- Revue avec le Gouvernement et les autres partenaires

Produit Intermédiaire 4.3 : L'évaluation finale du Programme est réalisée et les enseignements capitalisés

Activités :

- Recrutement de consultants
- Appui à la mission d'évaluation
- Capitalisation des enseignements

46. Bien que des résultats quantitatifs aient été fixés, le Programme, **vu l'état du secteur, le Programme mettra davantage l'accent sur les résultats qualitatifs, notamment la création d'un environnement favorable et le développement des capacités techniques.**

47. La matrice de résultats ainsi que les sources de financement se présentent respectivement comme suit :

⁶ Le Fonds National de Microfinance est un dispositif envisagé par le Gouvernement pour soutenir le développement du secteur de la microfinance. Afin de faciliter la capitalisation des acquis du PAFIT, un seul et même Comité d'Investissement devra administrer le FAI, le FRG et les appuis du FNMF dès sa mise en place, de même que les investissements des autres partenaires techniques et financiers.

Matrice des résultats et ressources

Effet 1 UNDAF : « d'ici à 2010 dans les zones de concentration du SNU, les catégories sociales les plus démunies améliorent leurs conditions de vie »

Effet du programme conjoint : En 2014, le Tchad dispose d'un secteur de microfinance viable et inclusif fournissant des services financiers adaptés aux besoins de production et distribution de revenus des populations pauvres

Extrants du PAFIT	Extrants des organismes des Nations Unies participants	Organismes des Nations Unies participants	Priorités «corporate» du FENU et du PNUD	Partenaire d'exécution	Activités indicatives pour chaque extrant	Allocation des ressources et calendrier indicatif					Total
						Année 1	Année 2	Année 3	Année 4		
1. Les EMF assurent, en articulation avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes.	1.1 L'offre des services financiers de proximité aux populations pauvres et à faibles revenus s'est accrue de 48% (épargne+crédits), avec 50 471 clients supplémentaires servis dont 50% de femmes d'ici à 2014 (base 2009)	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	PNUD	- Sélection des EMF à fort potentiel de croissance	10 000	2 000			12 000	
				PNUD	- Revue des plans d'affaires, stratégies, produits, politiques et procédures de ces EMF	90 000	90 000			180 000	
				PNUD	- Equipements des EMF	120 000	120 000			240 000	
				PNUD	Subvention d'exploitations	40 000	90 000	90 000	37 000	257 000	
				PNUD	- Formation du personnel et des élus	6 000	24 000	24 000	6 000	60 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.1					266 000	326 000	114 000	43 000	749 000	
	1.2 Des partenariats avec cinq (05) banques commerciales (ou CCP) sont établis par les EMF pour diversifier et accroître l'offre de services des EMFs d'ici à 2014 (base 2009)	FENU, PNUD	Objectifs stratégiques 1 et 3 du CMP du FENU	PNUD	- Ateliers d'échanges entres banques et EMF	5 000				5 000	
				FENU	Opérationnalisation du FRG (FENU)	-	50 000	100 000		150 000	
				GOUV.	Opérationnalisation du FRG (GOUV)	-	150 000	250 000	200 000	600 000	
				PNUD	- Revues périodiques	1 000	2 000	2 000	1 000	6 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.2					6 000	202 000	352 000	201 000	761 000	
	1.3 Cinq (05) EMF atteignent l'autonomie opérationnelle d'ici à 2014, (base 2009)	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	PNUD	- Audit du portefeuille des EMF	36 000	36 000	-	-	72 000	
				PNUD	- Evaluation des SIG des EMF	51 000	51 000	-	-	102 000	
				PNUD	- Mise en place des SIG des EMF	-	250 000	-	-	250 000	
				FENU	formation du personnel et des élus (appui au développement de produits, à la gestion des produits et charges)	6 000	24 000	24 000	6 000	60 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.3					93 000	361 000	24 000	6 000	484 000	
Total Résultat 1 (niveau micro)					365 000	889 000	490 000	250 000	1 994 000		

2. La transparence financière est instaurée à travers des services techniques et d'accompagnement appropriés d'ici à 2014	2.1 Des services d'informations, de formation, de représentation et plaidoyers adaptés aux besoins de ses clients (EMF et PTF) sont offerts par l'APT-EMF d'ici à 2014	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	PNUD	- Revue des plans d'affaire, stratégies, produits, politiques et procédures de l'APT-EMF	30 000	-	-	-	30 000
				GOUV.	- Equipements de l'APT-EMF	50 000	10 000			60 000
				GOUV.	- Subventions d'exploitation à l'APT-EMF	45 000	35 000	25 000	15 000	120 000
				GOUV.	- Formation des acteurs (FdF et duplications)	50 000	60 000	60 000	50 000	220 000
				GOUV.	Mise en place de Centrale d'échanges d'informations	15 000	50 000	10 000	10 000	85 000
				GOUV.	- Formation et voyages d'études	5 000	10 000	5 000	-	20 000
				Sous-total Produit Intermédiaire 2.1					195 000	165 000
	2.2 Dix (10) EMF réalisent l'audit annuel de leurs comptes et en publient les rapports sur les sites internet appropriés d'ici à 2014 et les transmettent au FENU, (base 2009)	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	PNUD	Formation des cabinets d'audit et sélection des EMF	10 000				10 000
				PNUD	- Subventions à frais partagés et dégressifs à l'audit des EMF	-	80 000	60 000	30 000	170 000
	Sous-total Produit Intermédiaire 2.2					10 000	80 000	60 000	30 000	180 000
	2.3 Cinq (05) EMF ont subi le rating d'ici à 2014	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	PNUD	Ateliers d'information sur le rating et sélection des EMF	5 000				5 000
				PNUD	- Subventions à frais partagés et dégressifs au rating des EMF	-	22 500	22 500	11 250	56 250
	Sous-total Produit Intermédiaire 2.3					5 000	22 500	22 500	11 250	61 250
Total Résultat 2 (niveau méso)						210 000	267 500	182 500	116 250	776 250

3. Les politiques, normes et réformes efficaces sont établies pour soutenir le développement du secteur d'ici à 2014	3.1 Le Ministère chargé des finances, à travers la CT-EMF, assure efficacement la surveillance et le contrôle du secteur d'ici à 2014	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	GOUV.	Etude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement de la CT-EMF	20 000	-	-	-	20 000
				GOUV.	Revue/élaboration des procédures, manuels et systèmes de la CT-EMF	30 000	-	-	-	30 000
				GOUV.	Equipements de l'CT-EMF	50 000	25 000			75 000
				GOUV.	Subventions d'exploitation à la CT-EMF	7 500	15 000	30 000	45 000	97 500
				GOUV.	Formation et voyages d'études	10 000	30 000	20 000	10 000	70 000
	Sous-total Produit Intermédiaire 3.1					117 500	70 000	50 000	55 000	292 500
	3.2 Le Ministère chargé de la Microfinance assure efficacement la coordination et la promotion du secteur, d'ici à 2014	FENU, PNUD	Objectif stratégique 1 du CMP du FENU	GOUV.	Etude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement du Ministère	30 000				30 000
				GOUV.	Etude pour l'opérationnalisation du Fonds National de Microfinance	30 000				30 000
				GOUV.	Mise en place et fonctionnement du Cadre de Concertation sur le secteur	5 000	2 000	2 000	2 000	11 000
				GOUV.	Assistant technique international, conseiller auprès du Ministre	96 000	96 000			192 000
				GOUV.	Atelier d'élaboration de plan d'actions sur les réformes	7 000	-	-	-	7 000
				GOUV.	Achat d'équipements	60 000	40 000	-	-	100 000
				GOUV.	Mise en œuvre du plan d'actions sur les réformes (ateliers, séminaires, plaidoyers, etc.)	15 000	20 000	20 000	20 000	75 000
				GOUV.	Formation et voyages d'études	10 000	15 000	15 000	6 000	46 000
	Sous-total Produit Intermédiaire 3.2					253 000	173 000	37 000	28 000	491 000
Total Résultat 3 (niveau macro)					370 500	243 000	87 000	83 000	783 500	

4. Le Programme est mis en œuvre avec efficience et efficacité	4.1 Le Programme est correctement exécuté	FENU, PNUD	Objectifs stratégiques 1 et 4 du CMP du FENU	FENU	Expert international	311 250	311 250	-	-	622 500
				PNUD	Expert National	44 000	44 000	44 000	44 000	176 000
				PNUD	Assistant Administratif et Financier	25 500	25 500	25 500	25 500	102 000
				PNUD	Chauffeur	7 600	7 600	7 600	7 600	30 400
				PNUD	Mobilier de bureau	15 000	5 000			20 000
				PNUD	Matériels informatiques et bureautiques	20 000	-	-	-	20 000
				PNUD	Matériel de transport	50 000	-	-	-	50 000
				PNUD	Fonctionnement courant	23 588	23 588	23 588	23 588	94 350
				FENU	Formation, voyages d'études et ateliers corporate	5 000	10 000	10 000	7 500	32 500
	Sous-total Exécution du Programme 4.1					501 938	426 938	110 688	108 188	1 147 750
	4.2 Le suivi du Programme est bien assuré	FENU, PNUD	Objectifs stratégiques 1 et 4 du CMP du FENU	PNUD	Mission de suivi de la CGP auprès des bénéficiaires	4 000	6 000	6 000	6 000	22 000
				GOUV.	Réunions du Comité de Pilotage	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
				FENU	Mission de supervision du Bureau Régional du FENU	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
	Sous-total Suivi du Programme 4.2					20 000	22 000	22 000	22 000	86 000
	4.3 L'évaluation finale du Programme est réalisée et les enseignements capitalisés	FENU, PNUD	Objectifs stratégiques 1 et 4 du CMP du FENU	PNUD, FENU, GOU.	Honoraires des consultants	-	-	-	100 000	100 000
				FENU	Ateliers de validation des rapports	-	-	-	5 000	5 000
	Sous-total Evaluation du Programme 4.3					-	-	-	105 000	105 000
Total 4 (Exécution, Suivi et évaluation)					521 938	448 938	132 688	235 188	1 338 750	
COUT DU PROGRAMME (HORS FRAIS D'AGENCE)					1 467 438	1 848 438	892 188	684 438	4 892 500	
Dont			Dépenses PNUD		593 688	879 188	305 188	221 938	2 000 000	
			Dépenses FENU		332 250	405 250	144 000	68 500	950 000	
			Dépenses Gouvernement		541 500	564 000	443 000	394 000	1 942 500	
5. Frais d'agence										
			5.1 PNUD (sur ses dépenses, 0%)		-				-	
			5.2 FENU (sur ses dépenses, 5%)		50 000				50 000	
			5.3 PNUD (sur les dépenses Gouvernementales, 3%)		57 500				57 500	
Total 5 (Frais d'agence)					107 500	-	-	-	107 500	
COUT TOTAL GENERAL DU PROGRAMME					1 574 938	1 848 438	892 188	684 438	5 000 000	
		Dont	PNUD		593 688	879 188	305 188	221 938	2 000 000	
			FENU		382 250	405 250	144 000	68 500	1 000 000	
			Gouvernement		599 000	564 000	443 000	394 000	2 000 000	

Résultats et sources de financememnt

Effet 1 UNDAF : « d'ici à 2010 dans les zones de concentration du SNU, les catégories sociales les plus démunies améliorent leurs conditions de vie »							
Effet du programme conjoint : En 2014, le Tchad dispose d'un secteur de microfinance viable et inclusif fournissant des services financiers adaptés aux besoins de production et distribution de revenus des populations pauvres							
Extrants du PAFIT	Extrants des organismes des Nations Unies participants	Activités indicatives pour chaque extrant		Source de financement			Pourcentage
			Total	PNUD	FENU	GOUV.	
1. Les EMF assurent, en articulation avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes.	1.1 L'offre des services financiers de proximité aux populations pauvres et à faibles revenus s'est accrue de 48% (épargne+crédits), avec 50 471 clients supplémentaires servis dont 50% de femmes d'ici à 2014 (base 2009)	- Sélection des EMF à fort potentiel de croissance	12 000	12 000			
		- Revue des plans d'affaires, stratégies, produits, politiques et procédures de ces EMF	180 000	180 000			
		- Equipements des EMF	240 000	240 000			
		Subvention d'exploitations	257 000	257 000			
		- Formation du personnel et des élus	60 000	60 000			
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.1		749 000	749 000	-	-	14,98%
	1.2 Des partenariats avec cinq (05) banques commerciales (ou CCP) sont établis par les EMF pour diversifier et accroître l'offre de services des EMFs d'ici à 2014 (base 2009)	- Ateliers d'échanges entres banques et EMF	5 000	5 000			
		Opérationnalisation du FRG (FENU)	150 000		150 000		
		Opérationnalisation du FRG (GOUV)	600 000			600 000	
		- Revues périodiques	6 000	6 000			
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.2		761 000	11 000	150 000	600 000	15,22%
	1.3 Cinq (05) EMF atteignent l'autonomie opérationnelle d'ici à 2014, (base 2009)	- Audit du portefeuille des EMF	72 000	72 000			
		- Evaluation des SIG des EMF	102 000	102 000			
		- Mise en place des SIG des EMF	250 000	250 000			
		formation du personnel et des élus (appui au développement de produits, à la gestion des produits et charges)	60 000		60 000		
	Sous-total Produit Intermédiaire 1.3		484 000	424 000	60 000	-	9,68%
Total Résultat 1 (niveau micro)			1 994 000	1 184 000	210 000	600 000	39,88%

2. La transparence financière est instaurée à travers des services techniques et d'accompagnement appropriés d'ici à 2014	2.1 Des services d'informations, de formation, de représentation et plaidoyers adaptés aux besoins de ses clients (EMF et PTF) sont offerts par l'APT-EMF d'ici à 2014	- Revue des plans d'affaire, stratégies, produits, politiques et procédures de l'APT- EMF	30 000	30 000			
		- Equipements de l'APT-EMF	60 000			60 000	
		- Subventions d'exploitation à l'APT-EMF	120 000			120 000	
		- Formation des acteurs (FdF et duplications)	220 000			220 000	
		Mise en place de Centrale d'échanges d'informations	85 000			85 000	
		- Formation et voyages d'études	20 000			20 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 2.1		535 000	30 000	-	505 000	10,70%
	2.2 Dix (10) EMF réalisent l'audit annuel de leurs comptes et en publient les rapports sur les sites internet appropriés d'ici à 2014 et les transmettent au FENU, (base 2009)	Formation des cabinets d'audit et sélection des EMF	10 000	10 000			
		- Subventions à frais partagés et dégressifs à l'audit des EMF	170 000	170 000			
	Sous-total Produit Intermédiaire 2.2		180 000	180 000	-	-	3,60%
	2.3 Cinq (05) EMF ont subi le rating d'ici à 2014	Ateliers d'information sur le rating et sélection des EMF	5 000	5 000			
		- Subventions à frais partagés et dégressifs au rating des EMF	56 250	56 250			
	Sous-total Produit Intermédiaire 2.3		61 250	61 250	-	-	1,23%
	Total Résultat 2 (niveau méso)		776 250	271 250	-	505 000	15,53%

3. Les politiques, normes et réformes efficaces sont établies pour soutenir le développement du secteur d'ici à 2014	3.1 Le Ministère chargé des finances, à travers la CT-EMF, assure efficacement la surveillance et le contrôle du secteur d'ici à 2014	Etude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement de la CT-EMF	20 000			20 000	
		Revue/élaboration des procédures, manuels et systèmes de la CT-EMF	30 000			30 000	
		Equipements de l'CT-EMF	75 000			75 000	
		Subventions d'exploitation à la CT-EMF	97 500			97 500	
		Formation et voyages d'études	70 000			70 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 3.1		292 500	-	-	292 500	5,85%
	3.2 Le Ministère chargé de la Microfinance assure efficacement la coordination et la promotion du secteur, d'ici à 2014	Etude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement du Ministère	30 000			30 000	
		Etude pour l'opérationnalisation du Fonds National de Microfinance	30 000			30 000	
		Mise en place et fonctionnement du Cadre de Concertation sur le secteur	11 000			11 000	
		Assistant technique international, conseiller auprès du Ministre	192 000			192 000	
		- Atelier d'élaboration de plan d'actions sur les réformes	7 000			7 000	
		Achat d'équipements	100 000			100 000	
		Mise en œuvre du plan d'actions sur les réformes (ateliers, séminaires, plaidoyers, etc.)	75 000			75 000	
		- Formation et voyages d'études	46 000			46 000	
	Sous-total Produit Intermédiaire 3.2		491 000	-	-	491 000	9,82%
Total Résultat 3 (niveau macro)		783 500	-	-	783 500	15,67%	

4. Le Programme est mis en œuvre avec efficience et efficacité	4.1 Le Programme est correctement exécuté	Expert international	622 500		622 500		
		Expert National	176 000	176 000			
		Assistant Administratif et Financier	102 000	102 000			
		Chauffeur	30 400	30 400			
		Mobilier de bureau	20 000	20 000			
		Matériels informatiques et bureautiques	20 000	20 000			
		Matériel de transport	50 000	50 000			
		Fonctionnement courant	94 350	94 350			
		Formation, voyages d'études et ateliers corporate	32 500		32 500		
	Sous-total Exécution du Programme 4.1		1 147 750	492 750	655 000	-	22,96%
	4.2 Le suivi du Programme est bien assuré	Mission de suivi de la CGP auprès des bénéficiaires	22 000	22 000			
		Réunions du Comité de Pilotage	24 000			24 000	
		Mission de supervision du Bureau Régional du FENU	40 000		40 000		
	Sous-total Suivi du Programme 4.2		86 000	22 000	40 000	24 000	1,72%
	4.3 L'évaluation finale du Programme est réalisée et les enseignements capitalisés	Honoraires des consultants	100 000	30 000	40 000	30 000	
		Ateliers de validation des rapports	5 000		5 000		
	Sous-total Evaluation du Programme 4.3		105 000	30 000	45 000	30 000	2,10%
	Total 4 (Exécution, Suivi et évaluation)		1 338 750	544 750	740 000	54 000	26,78%
	COUT DU PROGRAMME (HORS FRAIS D'AGENCE)		4 892 500	2 000 000	950 000	1 942 500	97,85%
	5. Frais d'agence						
5.1 PNUD (sur ses dépenses, 0%)		-	-				
5.2 FENU (sur ses dépenses, 5%)		50 000		50 000			
5.3 PNUD (sur les dépenses Gouvernementales, 3%)		57 500			57 500		
Total 5 (Frais d'agence)		107 500	-	50 000	57 500	2,15%	
COUT TOTAL GENERAL DU PROGRAMME		5 000 000	2 000 000	1 000 000	2 000 000	100,00%	
PNUD		2 000 000	40,00%				
FENU		1 000 000		20,00%			
Gouvernement		2 000 000			40,00%		

7. Dispositifs de gestion et de coordination

Responsabilités

48. Le Gouvernement contribuera à la mise en œuvre du Programme en : (i) assurant la disponibilité effective et la mise à disposition de sa contribution d'un montant de 2 millions de dollars américains et en mettant effectivement en œuvre les politiques approuvées ; (ii) informant le FENU et le PNUD de toute modification relative à la politique de lutte contre la pauvreté ; (iii) facilitant le travail de coordination entre les différents services ministériels concernés par le Programme ; (iv) capitalisant les procédures et instruments d'appui au développement ayant fait leur preuve dans le cadre du Programme ; (v) élaborant un schéma de relève de la CGP selon un engagement assorti d'un chronogramme de mise en œuvre ; (vi) mettant à disposition des locaux, aux normes sécuritaires et de fonctionnement conformes aux standards des Nations-Unies, pour abriter la CGP.
49. Le FENU s'engage à : (i) assurant la disponibilité effective et la mise à disposition de sa contribution d'un montant de 1 million de dollars américains ; (ii) suivre le programme en apportant son expertise et son expérience en matière de Microfinance ; (iii) organiser au moins deux (02) fois par an, en concertation avec le PNUD, une revue technique en vue d'améliorer l'efficacité d'exécution du Programme.
50. Le PNUD s'engage à : (i) assurant la disponibilité effective et la mise à disposition de sa contribution d'un montant de 2 millions de dollars américains ; (ii) suivre l'expérience en participant aux revues annuelles techniques et aux évaluations du Programme ; (iii) prendre part aux travaux du Comité de Pilotage et du Comité d'Investissement.

Ancrage institutionnel du PAFIT

51. Le PAFIT sera sous la tutelle du Ministère de la Microfinance et de la Lutte contre la Pauvreté qui nommera à cet effet un Directeur National du PAFIT.
52. La présence d'un Directeur National du PAFIT (DNP) traduit la volonté des parties d'assurer une bonne mémoire institutionnelle du Programme et de préserver les investissements après le départ du CTR. Ainsi, la fonction de DNP est honorifique, ce dernier jouant un rôle de représentation et n'émerge pas au budget du PAFIT. Le DNP assure la présidence du Comité de Pilotage et doit veiller à ce que l'exécution financière sur les ressources gouvernementales obéisse à l'orthodoxie de gestion des finances publiques. A ce titre, il est co-ordonnateur des dépenses du cofinancement gouvernemental.
53. Le PAFIT fonctionnera de façon autonome et sera doté des trois organes suivants : le Comité de Pilotage du Programme (CPP), Comité d'Investissement du Programme (CIP) et la Cellule de Gestion du Programme (CGP).
54. Le Comité de Pilotage du Programme aura pour mandat de donner l'orientation stratégique, valider les plans de travail et rapports d'exécution périodique du Programme. Il fait également le suivi de la mise en œuvre des PTA. Il se réunira au moins deux fois par an et prendra ses décisions par consensus. Il est présidé par le représentant du Ministère chargé de la Microfinance et son secrétariat assuré par la CGP. Le Comité de Pilotage pourra être composé comme suit :
- un représentant du Ministère chargé de la Microfinance et de la Lutte contre la pauvreté ;
 - un représentant du Ministère de l'Economie et du Plan ;
 - un représentant du Ministère des Finances et du Budget ;
 - un représentant du Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
 - un représentant du Ministère de l'Action Sociale, de la Solidarité Nationale et de la Famille ;
 - un représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA) ;
 - Un représentant de l'Association Professionnelle des Banques ;
 - un représentant de l'Association Professionnelle Tchadienne des EMF ;
 - un représentant du PNUD ;
 - un représentant du FENU ;
 - un représentant de chaque bailleur de fonds du Programme.

55. Le Comité d'investissement du Programme (CIP) est chargé de décider des appuis à accorder aux différents partenaires dans le cadre du FAI et du FRG, conformément au manuel de procédures adopté par le CPP à cet effet. Ainsi, hormis les dépenses de gestion du programme et les dépenses indirectes d'appui (1 546 250 USD), le Fonds d'Appui Institutionnel (2 692 750 USD) et le Fonds de Refinancement et de Garantie (761 000 USD) constituent les instruments d'exécution du Programme. Le CIP est constitué des membres suivants et sa présidence est assurée à tour de rôle par chaque membre :
- Un représentant du Gouvernement ;
 - Un représentant du PNUD ;
 - Un représentant du FENU ;
 - Un représentant de chaque bailleur ayant mis des ressources dans l'un des deux fonds (FAI et FRG) à hauteur de 500 000 USD.
56. Les représentants des institutions au sein du CIP doivent avoir les compétences requises notamment en microfinance et, si nécessaire, subir des cours de microfinance. En outre, ils s'engagent à respecter les règles de fonctionnement de l'instance telles qu'édictées par le Manuel de procédures et prendre leurs décisions en toute indépendance. Les décisions du CIP sont prises par consensus ou à défaut par la majorité des deux tiers.
57. La Cellule de Gestion du Programme (CGP) est l'organe d'exécution technique et financière du Programme. Elle a comme principales responsabilités de :
- Préparer les programmes et rapports d'activités et les présenter au CPP pour validation ;
 - Analyser les demandes d'appui institutionnel et de refinancement et les présenter au CIP ;
 - Assurer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des Termes de Référence (TDR) des études, propositions de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;
 - Assurer la gestion technique et financière du PAFIT ;
 - Faire au CPP toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du programme.
58. La CGP sera dirigée par un Conseiller Technique Résident recruté par le PNUD et le FENU, placé sous la supervision technique du FENU, la supervision administrative du PNUD. La CGP exécutera les décisions prises par le CPP et le CI. Il travaillera dans l'optique d'un transfert de compétence dans les deux premières années du programme.
59. En plus du Conseiller Technique Résident, la CGP comprendra un Expert National, un Assistant au Programme et un Chauffeur. La CGP bénéficiera des appuis ponctuels du Bureau Régional du FENU ou des Prestataires de Services Techniques selon le cas, et sera dotée de moyens requis pour son fonctionnement.
60. Dans le cadre des différentes prestations, la préférence sera donnée à l'expertise nationale lorsqu'elle est disponible. Sinon, il sera fait recours à l'expertise internationale. Dans ce cas, un Expert national sera associé autant que possible en vue d'un transfert de compétences.

Dispositif de gestion des fonds

61. Le PAFIT sera exécuté selon la modalité « Mise en Œuvre Directe » (DIM), avec un dispositif de gestion semi-parallèle des fonds. Ainsi, en plus de ses ressources, le PNUD assure la gestion des fonds gouvernementaux en qualité d'Agent Administratif⁷. Le FENU, quant à lui, assure la gestion de ses ressources propres.
62. Toutefois, le Conseiller Technique Résident du PAFIT, en sa qualité de Chef de Projet, reste l'ordonnateur des dépenses sur l'ensemble des ressources du PAFIT tous bailleurs de fonds confondus, à l'exception des ressources gouvernementales pour lesquelles il est co-ordonnateur avec le Directeur National du Programme. La CGP est responsable de l'établissement des rapports de synthèse consolidés, sous l'autorité du Comité de Pilotage.
63. Ainsi, le PNUD et le FENU sont responsables de la préparation des rapports explicatifs et financiers conformément à leurs politiques et procédures, ainsi qu'aux directives opérationnelles. Les rapports doivent être annuels et centrés sur les résultats. La CGP devra leur fournir l'assistance nécessaire.
64. Toutes les communications entreprises par une partie (FENU, PNUD ou Gouvernement) concernant le PAFIT doivent refléter la participation des partenaires nationaux et de toutes les autres parties concernées. Mais, dans les cas où une organisation ferait connaître par ses seuls moyens le programme conjoint, toute référence aux activités conduites par chacune des organisations doit mentionner ces activités dans le contexte du programme conjoint.
65. Sur la base du PTA et du budget consolidés soumis par la CGP et adoptés par le CPP, le PNUD, le FENU ou le Gouvernement, par l'intermédiaire du PNUD, mettront à disposition les ressources nécessaires, pour couvrir les activités convenues d'un commun accord. Cependant, pour la première année d'exécution du Programme, les décaissements initiaux se feront sur la base du Plan de Travail Annuel approuvé par les différentes parties.
66. La liquidation de tout solde des fonds décaissés et non utilisés subsistant à la fin de l'exécution du PAFIT sera effectuée conformément aux accords entre le FENU ou le PNUD et les partenaires chargés de l'exécution, aussi bien que les donateurs s'il y a lieu.
67. L'ensemble des partenaires conviendront d'un audit commun de la gestion des ressources.

8. Suivi, évaluation et établissement de rapports

Suivi

68. Les partenaires du Programme, notamment les EMF, feront, sur la base de leurs engagements contractuels, l'objet d'une revue trimestrielle de performances par la CGP. Des lettres de rappel ou de relance seront adressées à ceux qui auront enregistré des contre-performances. Le CPP tiendra au moins deux réunions par an pour examiner les rapports périodiques d'activités de la CGP, apprécier des risques et les mesures correctives. Le Bureau Régional du FENU pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre fera, chaque année, deux missions de suivi et de supervision de la CGP. Au cours de ces missions, une attention particulière sera accordée aux partenaires qui auront enregistré des contre-performances successives.

Revue annuelle/ordinaires

69. Chaque année, et avant la revue du PNUAD, le CPP fera la revue des progrès accomplis par le PAFIT puis en adressera un rapport motivé à l'attention de chaque bailleur de fonds (PNUD, FENU, Gouvernement). Le PNUD, le FENU et le Gouvernement feront une revue du PAFIT à l'occasion de la revue annuelle de leur portefeuille de projets (PNUAD). Les recommandations seront remontées et seront discutées pour actions à prendre. Cette revue annuelle coïncidera avec une des missions de suivi du FENU.

Evaluation

70. De façon mandataire, les évaluations sont obligatoires pour tout projet d'un budget égal ou supérieur à 2,5 millions USD et une durée de plus de 5 ans, ou quand stipulé dans un accord avec un bailleur. Ainsi, le PAFIT, qui a un budget de \$4.5 million et une durée de 4 ans, ne tombe pas directement dans la catégorie des évaluations mandataires. Cependant, les partenaires (PNUD, FENU et Gouvernement) conviendront de faire une

⁷ Un MOU sera signé à cet effet entre les différentes parties, cf. ANNEXE 12.

évaluation finale conjointe du PAFIT en 2014. Le FENU assurera la gestion technique du processus d'évaluation qu'il cofinancera avec le Gouvernement et le PNUD.

71. Chaque partenaire financier (FENU, PNUD, Gouvernement) capitalisera les enseignements quant à l'efficacité (programmation et gestion) et l'efficacité (résultats, effet voire impacts) du PAFIT et de son mode opératoire. Cette capitalisation sera très utile pour la formulation d'autres programmes dans le même ou d'autres domaines pour le pays. Les facteurs de réussite ou d'échecs identifiés seront documentés et partagés au sein du Système des Nations Unies par les canaux appropriés du FENU et du PNUD respectivement.

Etablissement de rapports

72. La Cellule de Gestion du Programme produira des rapports trimestriels et un rapport annuel à transmettre au PNUD, au FENU et au Gouvernement. Ces rapports qui feront l'objet d'un examen approfondi par le CPP seront conformes aux formats du FENU avec en annexe les tableaux de suivi des performances des différents partenaires bénéficiaires des appuis. Ces rapports comprendront entre autres :
- les activités réalisées par le programme ;
 - les résultats atteints par le programme par rapport aux plans de travail annuel ;
 - le niveau d'atteint des indicateurs de performance des partenaires appuyés par le programme tels que retenus dans les accords cadre ;
 - la mobilisation des ressources et l'exécution des dépenses ;
 - les difficultés rencontrées, défis et stratégies appropriées ;
 - etc.
73. Les EMF bénéficiaires des appuis du programme devront i) transmettre leurs états financiers audités à la CGP et ii) poster leurs informations dans le portail du MIX Market qui les transmettra au Micro Banking Bulletin (MBB) afin de procéder à des comparaisons (benchmarking) au niveau national, régional et international.
74. Le cadre de suivi-évaluation est le suivant :

Résultats escomptés	Indicateurs	Baseli ne (2009)	Valeur cible				Moyens de vérification	Méthodes de collecte	Respon- sabilités	Risques et hypothèses
			A1	A2	A3	A4				
R1 : Les EMF assurent, en articulation avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes										
R1P1 : L'offre des services financiers de proximité aux populations pauvres et à faibles revenus s'est accrue	Nbre de clients touchés	151 101	158 656	166 589	183 248	201 572	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi trimestriel et annuel	FENU	Bonne identification des besoins des EMF et des clients ; Engagement réel des EMF partenaires à améliorer leur gouvernance et leur professionnalisme ; la fin du contrat en 2010 du DG UCEC-MK de Pala n'a pas d'incidences sur les performances de UCEC
	Pourcentage de femmes clientes	25%	30%	35%	45%	50%	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi trimestriel et annuel		
	Encours moyen annuel de crédit (millions FCFA)	6 478	7 126	7 838	9 014	10 366	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi annuel		
	Encours moyen annuel d'épargne (millions FCFA)	5 579	5 857	6 150	6 765	7 441	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi annuel		
R1P2: Des partenariats avec cinq (05) banques commerciales (ou CCP) sont établis par les EMF pour diversifier et accroître l'offre de services des EMFs d'ici à 2014	Nbre de banques engagées	2	2	3	4	5	Rapports d'activités des EMF et des banques	Suivi trimestriel et annuel	FENU	Volonté des banques d'établir des partenariats stratégiques avec les EMF ; Mise en place des mécanismes pérennes d'appui au secteur
	Effet de levier par rapport au FRG	0	0	1 pour 3	1 pour 4	1 pour 5	Rapports d'activités des EMF et des banques	Enquêtes légères trim. et annuelles		
	Nbre de nouveaux produits	0	0	0	1	2	Rapports d'activités des EMF	Suivi trimestriel et annuel		
R1P3 : Cinq (05) EMF atteignent l'autonomie opérationnelle d'ici à 2014, (base 2009)	Taux du PAR à 30 jours	18,78%	14,09%	10,56%	7,92%	5,94%	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi trimestriel et annuel	FENU	Le système judiciaire et les contraintes culturelles ou religieuses ne constituent pas un obstacle au recouvrement des crédits
	Nombre d'EMF ayant atteint l'autosuffisance opérationnelle	1	1	1	3	5	Rapports d'activités de la CT-EMF, l'APT-EMF et des EMF	Suivi annuel		
R2: La transparence financière est instaurée à travers des services techniques et d'accompagnement appropriés										
R2P1 : Des services d'informations, de formation, de représentation et plaidoyers adaptés aux besoins de ses clients (EMF et PTF) sont offerts par l'APT-EMF d'ici à 2014	Nbre de formateurs nationaux qualifiés	1	1	6	9	12	Rapports d'activités APT-EMF	Suivi annuel	FENU	Engagement réel de l'APT-EMF à se professionnaliser
	Autosuffisance opérationnelle de l'APT-EMF	0	0	0	1	1	Rapports d'activités APT-EMF	Suivi annuel		
	Nbre de PTF soutenant l'APT-EMF	1	1	2	2	3	Rapports d'activités 'APT-EMF	Suivi annuel		
R2P2 : Dix (10) EMF réalisent l'audit annuel de leurs comptes et en publient les rapports sur les sites internet	Nbre d'EMF audités	1	3	16	16	16	Rapports d'activités CT-EMF et des EMF	Suivi annuel	FENU	Les dirigeants des EMF et le Gouvernement soutiennent la promotion de la transparence
	Nbre d'audits réalisés	1	3	19	35	51	Rapports d'activités CT-EMF et des EMF	Suivi annuel		
	Nbre d'audits publiés	0	3	19	35	51	Rapports d'activités des EMF	Suivi annuel		

appropriés d'ici à 2014 et les transmettent au FENU, (base 2009)										financière et de la responsabilité fiduciaire
R2P3 : Cinq (05) EMF ont subi le rating d'ici à 2014 (base 2009)	Nbre total de rating	1	1	2	4	5	Rapports d'activités des EMF	Suivi annuel		
R3 Les politiques, normes et réformes efficaces sont établies pour soutenir le développement du secteur										
R3P1: Le Ministère chargé des finances assure efficacement la surveillance et le contrôle du secteur	Nbre de contrôle effectué	0	5	10	20	30	Rapports d'activités CT-EMF	Suivi annuel	FENU	Stabilité des agents et volonté de suivre la dynamique de la Gestion Axée sur les Résultats
	Pourcentage de recommandations exécutées	0	10%	25%	50%	75%	Rapports d'activités CT-EMF	Suivi annuel		
	Couverture du risque systémique	0	50%	75%	80%	90%	Rapports d'activités CT-EMF	Suivi annuel		
	Turn-over des agents de la CT-EMF	20%	20%	10%	10%	10%	Rapports d'activités CT-EMF	Suivi annuel		
R3P2 : Le Ministère chargé de la Microfinance assure efficacement la coordination et la promotion du secteur	Nbre de réformes adoptées	0	1	2	4	6	Rapports d'enquêtes du PAFIT	Enquêtes légères annuelles	FENU	Volonté politique et engagement du Ministère dans la dynamique de la Gestion Axée sur les Résultats
	Nbre de réformes mises en œuvre	0	1	2	3	5	Rapports d'enquêtes du PAFIT	Enquêtes légères annuelles		
	Effet de levier du financement du PAFIT	0	0	1 pour 2	1 pour 2,5	1 pour 3	Rapports d'enquêtes du PAFIT	Enquêtes légères annuelles		

9. Fondement légal des relations

75. Le présent descriptif du programme s'inscrit dans le cadre de l'article premier de l'Accord type d'assistance signé le 14 octobre 1977 entre le PNUD et la République du Tchad. Aux fins de l'accord de base, l'agent d'exécution du pays hôte sera l'organe gouvernemental de coopération décrit par ledit accord. A l'exception des ressources gouvernementales, l'Administration globale du PAFIT sera régie par les procédures et règlements du PNUD tels que contenus dans le Manuel de Programmation du PNUD.
76. Les modifications suivantes peuvent être apportées au présent document de projet même si elles ne sont revêtues que de la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que ce dernier ait l'assurance que les autres signataires du document de projet n'ont pas d'objection à formuler à propos des changements envisagés :
- les révisions ou compléments apportés aux annexes du document de programme ;
 - les révisions n'ayant pas pour effet d'apporter des modifications majeures aux objectifs immédiats, aux produits ou aux activités du programme, mais qui sont dues à un réaménagement des apports déjà convenus ou à des hausses de coûts entraînées par l'inflation ou toute autre cause indépendante de notre volonté ;
 - des révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement des contributions financières au programme et correspondant à l'accroissement, dû à l'inflation des dépenses d'experts ou d'autres frais en fonction de la souplesse financière de l'organisme responsable de l'activité en question.
77. Cependant, les modifications du document de programme dues à la participation au financement du programme par d'autres bailleurs de fonds, feront l'objet d'un avenant entre les parties impliquées.

10. Risques et moyens de les minorer

78. Les risques identifiés comprennent les facteurs non exhaustifs suivants :
- L'instabilité des interlocuteurs gouvernementaux pourrait être un frein à l'exécution normale du programme ;
 - La non disponibilité à temps des fonds de contrepartie ;
 - La résistance aux changements, à l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats par les partenaires ;
 - Les blocages judiciaires, religieux ou culturels de l'assainissement ou du développement du portefeuille
 - La frilosité des banques à entrer en relation d'affaires avec les EMF ;
 - La non ou faible adhésion des autres PTF à la coordination des interventions ;
 - La baisse des performances de l'EMF leader (UCEC-Pala dont la fin du contrat du DG expatrié en poste depuis 5 ans est prévue au 31.12.2010) et son effet de contagion sur les autres EMF ;
 - Un retard dans l'adoption et le lancement du programme ;
 - Une insuffisance au niveau des capacités des acteurs à s'approprier les actions ;
 - La non maîtrise de la forte croissance de l'offre de crédit induite par l'arrivée sur le marché de plusieurs EMF avec des risques de surendettement des clients et des pressions sur les taux d'intérêt ;
79. Les facteurs suivants contribueront à minorer les risques :
- la volonté affichée par le Gouvernement de mettre en place le programme et celle des acteurs de lui faire jouer effectivement un rôle d'impulsion ;
 - la mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités institutionnelles du Ministère chargé de la microfinance et de celui chargé des finances ;
 - l'établissement d'un cadre de partenariat avec les banques, et les autres bailleurs de fonds ;

- L'application des principes de désengagement progressif et le travail à faire sur les stratégies d'autofinancement au niveau des structures bénéficiaires du Programme favoriseront l'appropriation et la pérennité des actions ;
- L'instauration d'un climat de confiance entre les EMF grâce au PAFIT permettra de développer le système d'échange d'informations sur les clients, accroître le nombre d'EMF adhérentes et de limiter le risque de surendettement des clients.

11. Plan de travail et budget de l'An 1

Plan de travail pour : le Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PAFIT)

Période : juillet 2010 à juin 2011

Effet du programme conjoint : En 2014, le Tchad dispose d'un secteur de microfinance viable et inclusif fournissant des services financiers adaptés aux besoins de production et distribution de revenus des populations pauvres										
Objectifs annuels	Organisme des Nations Unies	Activités	CALENDRIER				Partenaire d'exécution	BUDGET PREVU		
			T1	T2	T3	T4		Source des fonds	Descriptif du budget	Montant
Résultat 1: Les EMF assurent, en articulation avec les banques, une offre viable de services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes.										
Objectif Intermédiaire 1.1 : Trois (03) EMF sont sélectionnés et bénéficient des appuis institutionnels adaptés à leurs besoins de professionnalisation et de croissance	FENU	Elaboration et validation des critères et procédures d'accès au Fonds d'Appui Institutionnel (FAI)	x				PNUD	PNUD	Atelier	8 000
	FENU	Sélection des 03 EMF (y compris Réunion du Comité d'Investissement)	x	x			PNUD	PNUD	Prestation de service	2 000
	PNUD	Signature des Accords de Partenariat avec les 04 EMF		x			PNUD	PNUD	Administration	-
	PNUD	Décaissements au profit des 04 EMF			x	x	PNUD	PNUD	Subventions (investissement, fonctionnement)	160 000
	FENU	Préparation des TDR pour le recrutement des consultants		x	x		PNUD	PNUD	Administration	-
	FENU	Sélection des consultants			x		PNUD	PNUD	Prestation de service	75 000
	FENU	Revue technique des rapports des consultants				x	PNUD	PNUD	Atelier	15 000
	FENU	Formation des agents et des élus				x	PNUD	PNUD	formation	6 000
	Sous-total 1.1									
Objectif Intermédiaire 1.2 : Le cadre de partenariats entre les banques et les EMF est défini et opérationnel	FENU	Atelier de définition du Cadre de Partenariat			x		PNUD	PNUD	Atelier	5 000
	FENU	Revue annuelle du cadre				x	PNUD	PNUD	Atelier	1 000
	Sous-total 1.2									
Objectif Intermédiaire 1.3: Le portefeuille et le SIG des trois (03) EMF sélectionnés sont audités et les rapports disponibles	FENU	Préparation des TDR pour le recrutement des consultants		x			FENU	FENU	Administration	-
	FENU	Sélection des consultants			x		PNUD	PNUD	Prestation de service	75 000
	FENU	Revue technique des rapports des consultants				x	PNUD	PNUD	Atelier	12 000
	FENU	Formation des agents et des élus				x	FENU	FENU	formation	6 000
	Sous-total 1.3									
Total Résultat 1										365 000

Résultat 2: La transparence financière est instaurée à travers des services techniques et d'accompagnements appropriés													
Objectif intermédiaire 2.1 : Les outils de gestion de l'APT-EMF et le plan de formation des acteurs sont actualisés et mis en œuvre	FENU	Elaboration du dossier pour l'appui à l'APT-EMF	X									-	
	FENU	Validation du dossier par le Comité d'investissement		X								-	
	PNUD	Signature d'un Accord de Partenariat		X									
	PNUD	Décassements au profit de l'APT-EMF			X	X						100 000	
	FENU	Préparation des TDR pour le recrutement des consultants		X								-	
	FENU	Sélection des consultants			X							40 000	
	FENU	Revue technique des rapports des consultants			X							5 000	
	FENU	Formation des acteurs					X					50 000	
	Sous-total 2.1												195 000
	Objectif intermédiaire 2.2: Dix (10) EMF sélectionnés et les cabinets d'audits sont formés	FENU	Elaboration et validation des critères et procédures d'accès à la Facilité d'Audit	X									-
FENU		Sélection des 10 EMF			X							2 000	
PNUD		Signature d'Accords de Partenariat			X								
PNUD		Formation des Cabinets comptables					X					8 000	
Sous-total 2.2												10 000	
FENU		Atelier d'information sur le rating				X						4 000	
FENU		Elaboration et validation des critères et procédures d'accès à la Facilité de Rating			X							-	
PNUD		Sélection des 2 EMF				X						1 000	
PNUD		Signature d'Accords de Partenariat						X					
Sous-total 2.3												5 000	
(02) EMF s'engagent pour le rating													
	FENU	Elaboration et validation des critères et procédures d'accès à la Facilité de Rating				X						-	
	PNUD	Sélection des 2 EMF					X					1 000	
	PNUD	Signature d'Accords de Partenariat											
	Sous-total 2.3												5 000
Total Résultat 2												210 000	

Résultat 3 : Les politiques, normes et réformes efficaces sont établies pour soutenir le développement du secteur												
Objectif Intermédiaire 3.1 : Les capacités institutionnelles de la CT-EMF sont renforcées pour la rendre plus opérationnelle												
FENU	Elaboration du dossier pour l'appui à la CT-	x										-
FENU	Validation du dossier par le Comité		x									-
PNUD	Achat d'équipement			x								50 000
FENU	Préparation des TDR pour le recrutement des consultants		x									-
FENU	Sélection des consultants				x							45 000
FENU	Revue technique des rapports des consultants				x							5 000
FENU	Édition et vulgarisation de la réglementation						x					7 500
FENU	Formation et voyages d'études							x				10 000
Sous-total 3.1												117 500
Objectif Intermédiaire 3.2 : Le plan d'actions sur les réformes est élaboré et mis en œuvre par le Ministère chargé de la Microfinance												
FENU	Étude sur le bilan de compétences, l'organisation et le fonctionnement du Ministère	x	x									30 000
FENU	Étude pour l'opérationnalisation du Fonds National de Microfinance	x	x									30 000
FENU	Mise en place et fonctionnement du Cadre de Concertation sur le secteur		x	x								5 000
FENU	Assistant technique, conseiller auprès du Ministère	x	x	x	x							96 000
FENU	Elaboration du dossier (plan d'actions sur réformes et besoins en équipements) pour l'appui au Ministère de la Microfinance	x										7 000
FENU	Validation du dossier par le Comité		x									-
PNUD	Achat d'équipement			x								60 000
FENU	Mise en œuvre du plan d'actions sur les réformes (séminaires, ateliers, plaidoyers, etc.)				x	x						15 000
FENU	Formation et voyages d'études						x					10 000
Sous-total 3.2												253 000
Total Résultat 3												
												370 500

Résultat 4 : Le Programme est mise en œuvre avec efficience et efficacité										
Objectif Intermédiaire 4.1 :La Cellule de Gestion est mise en place et le plan de travail annuel est exécuté dans les délais	FENU	Recrutement de l'Expert International	x				PNUD	FENU	Administration	-
	FENU	Rémunérations Expert International	x	x	x	x	FENU	FENU	salaires	311 250
	PNUD	Recrutement du personnel national	x				PNUD	PNUD	Administration	-
	PNUD	Rémunérations Expert National	x	x	x	x	PNUD	PNUD	salaires	44 000
	PNUD	Rémunérations Assistant Adm et Fin	x	x	x	x	PNUD	PNUD	salaires	25 500
	PNUD	Rémunérations Chauffeur	x	x	x	x	PNUD	PNUD	salaires	7 600
	PNUD	Mobilier de bureau	x				PNUD	PNUD	Investissement	15 000
	PNUD	Matériels bureautiques et informatiques	x				PNUD	PNUD	Investissement	20 000
	PNUD	Matériel roulant		x			PNUD	PNUD	Investissement	50 000
	PNUD	Fonctionnement courant	x	x	x	x	PNUD	PNUD	fonctionnement	23 588
	FENU	Formation, voyages d'études et ateliers corporate			x	x	FENU	FENU	formation	5 000
	Sous-total 4.1									
Objectif Intermédiaire 4.2 : La CGP, le Comité de Pilotage et le Bureau Régional du FENU exercent convenablement le suivi du Programme	GOUV.	Réunion du Comité de Pilotage	x			x	GOUV.	GOUV.	fonctionnement	6 000
	FENU	Mission du FENU (Réunion du Comité d'Investissement)		x		x	FENU	FENU	Mission	10 000
	PNUD	Suivi des partenaires (bénéficiaires)	x	x	x	x	PNUD	PNUD	Mission	4 000
	Sous-total 4.2									
Total Résultat 4										521 938
Total, Budget										1 467 438
D o n t	Total, PNUD									569 688
	Total, FENU									326 250
	Total, GOUVERNEMENT									571 500
Organismes des Nations Unies						Partenaires d'exécution				
Représenté par le PNUD						Représenté par le Ministère chargé de la Microfinance				
Nom du Représentant						Nom du chef de l'institution partenaire				
Signature						Signature				
PNUD et FENU						Ministère chargé des Finances Ministère chargé de la Microfinance APT-EMF				
Date :						Date :				

ANNEXES

ANNEXE 1: EFFETS DE LEVIER DES INVESTISSEMENTS

Eléments	Total (USD)	FENU	PNUD	GOUV
Investissements				
Fonds directs investis dans le PAFIT	5 000 000	1 000 000	2 000 000	2 000 000
Fonds indirects contrôlés par le biais du Comité d'Investissement (estimation Programme BID, UE, BM, FIDA, etc.)	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Epargne générée avec le PAFIT	4 258 000	4 258 000	4 258 000	4 258 000
Effets de levier				
Levier direct		1 pour 5	2 pour 5	2 pour 5
Levier indirect		1 pour 15	2 pour 15	2 pour 15
Levier avec les ressources d'épargne		1 pour 19	2 pour 19	2 pour 19

ANNEXE 2: CARACTERISTIQUES DES PRODUITS ET SERVICES FINANCIERS

Réseaux	Produits d'épargne	Produits de crédit
1. ASDEC	- Dépôt à vue - DAT - Plan d'épargne - Dépôt bloqué Taux : 6% l'an pour les 3 catégories de DAT.	- Crédit de campagne - Crédit commerce - Crédit habitat - Crédit équipement Durée : 3 à 24 mois Taux : 2 à 2,5% Montant : de 10.000 à 3.000.000 FCFA
2. ACEL	Dépôt à vue	- Crédit agricole - Crédit commerce - Crédit artisan Durée : 6 à 36 mois Taux : 2% Montant : 30.000 à 3.000.000 FCFA
3. UCEC-MK	DAV DAT Dépôt bloqué Taux : 3 à 6% pour les 2 DAT	- Crédit agricole - Crédit petit commerce - Crédit scolaire - Crédit habitat - Crédit artisan Durée : 1 à 24 mois Taux : 2 à 3% Montant : 10.000 à 5.000.000 FCFA
4. ASSOCEC	DAV DAT à 4% l'an	- Crédit agricole - Crédit pêche - Crédit petit commerce - Crédit élevage Durée : 6 à 12 mois Taux : 20% l'an Montant : 5.000 à 200.000 FCFA
5. UCEC-MC	DAV DAT Dépôt retraite Taux : de 3 à 5% pour 2 DAT	Crédit de campagne Crédit agricole Crédit solidaire Crédit commerce Crédit microentreprise Crédit matériel agricole Crédit filière arachide Durée : 3 à 24 mois Taux : 2% sur le restant dû Montant : 5.000 à 10.000.000 FCFA
6. URCOOPEC	DAV	- Crédit ordinaire (consommation, équipement) - Crédit scolaire - TPCF Durée : 3 à 24 mois Taux : 1 à 2,5% Montant : 10.000 à 3 millions FCFA.

ANNEXE 3 : GAP ANALYSIS

	Micro	Méso	Macro
Actions prévues par la SNMF (nouveaux besoins du secteur)	- Consolider les EMF existants - Appuyer le développement de nouveaux produits - Promouvoir des services adaptés à la culture et aux valeurs islamiques - Assurer l'accès des EMF présentant des perspectives claires de pérennisation aux lignes de financement ; - Assurer la sécurisation physique des EMF - Organiser des campagnes de sensibilisation sur la Microfinance - Favoriser les programmes de création des EMF dans les zones non couvertes - Créer un Fonds National d'Appui à l'entrepreneuriat et à la Microfinance - Appuyer le redressement des EMF en difficultés.	- Renforcer les capacités de l'APT-EMF - Rendre fonctionnel le Secrétariat Permanent de l'APT-EMF - Appuyer la création d'une centrale d'échange d'informations ; - Appuyer la création d'un centre de documentation - Former les formateurs - Créer un cadre d'échange entre les banques et les EMF - Evaluer les besoins des services d'appui aux EMF - Renforcer les capacités des services d'appui aux EMF - Appuyer les instituts de formation publics et privés dans le développement de leur programme de formation.	- Définir les principes directeurs d'intervention dans le secteur et le rôle des différents acteurs - Renforcer les capacités du MMLP - Mettre en place le CNMF - Mobiliser les ressources - Produire, imprimer et vulgariser des guides - Créer un environnement institutionnel, juridique, judiciaire, et fiscal propice à la Microfinance - Renforcer les capacités de la CT-EMF - Effectuer les missions de contrôle et de supervision des EMF - Vulgariser les textes CEMAC, COBAC et OHADA sur la Microfinance - Participer aux réflexions sur le secteur ; - Vulgariser les pratiques optimales de la Microfinance.
Actions prévues par le PAFIT	- Evaluer les besoins des EMF - Renforcer les capacités de 6 EMF à fort potentiel de croissance : - o Elaboration ou révision des plans d'affaires - o mise en place de SIG - o formation et coaching - o appui en matériels informatiques - o audit annuel des comptes - o Rating des EMF - o Accès aux lignes de financement, à la garantie et au financement bancaires des EMF sélectionnés - Appuyer les EMF sélectionnés à développer de nouveaux produits - Appuyer les campagnes de sensibilisation sur la Microfinance.	- Renforcer les capacités de l'APT-EMF en matériels roulants, informatiques et matériels et mobilier de bureau ainsi que la formation; - Appuyer le fonctionnement du Secrétariat Permanent de l'APT-EMF durant les 2 premières années ; - Appuyer la création d'une centrale d'informations au sein du SP ; - Créer un cadre d'échange entre les banques et les EMF ; - Evaluer les besoins des services d'appui aux EMF - Former quelques cadres des structures d'appui aux EMF.	- Renforcer les capacités du Ministère - Mettre en place et assurer le fonctionnement du CNMF chargé de définir les principes directeurs et les rôles des différents acteurs et d'organiser les réunions de concertation - Etablir chaque année le rapport sur l'état de mise en œuvre de la SMF et les performances du secteur - Renforcer les capacités de la CT-EMF - Appuyer les missions de supervision et de contrôle des EMF.
Gap et possibilités de financements complémentaires à rechercher auprès des autres partenaires	- Appuyer la consolidation des autres EMF ; - Appuyer l'extension des EMF dans les zones peu couvertes - Favoriser les programmes de création des EMF dans les zones non couvertes ; - Renforcer l'accès des EMF présentant des perspectives claires de pérennisation aux ressources financières à LMT ; - Assurer la sécurisation physique des EMF existants - Organiser des campagnes de sensibilisation sur la Microfinance - Créer un Fonds National d'Appui à l'entrepreneuriat et à la Microfinance - Appuyer le redressement d'EMF.	- Créer une centrale de risque en tant que structure privée dotée d'une personnalité juridique ; - Renforcer les capacités des structures d'appui aux EMF ; - Appuyer le fonctionnement de l'APT-EMF ; - Former le personnel de l'APT-EMF et les élus ainsi que les formateurs.	- Renforcer les capacités institutionnelles du MMLP et la CT-EMF ; - Vulgariser les textes CEMAC, COBAC et OHADA sur la Microfinance.

ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE DU TCHAD

La vision

Construire au Tchad un secteur de la microfinance viable et pérenne où les populations les plus pauvres accèdent de façon durable à des produits et services financiers adaptés à leurs besoins afin d'améliorer leurs conditions de vie.

Les objectifs immédiats

Les objectifs spécifiques immédiats sont les suivants :

améliorer l'environnement et le cadre institutionnel pour permettre le développement des activités de la microfinance ;
accroître l'accès des pauvres et des populations à faibles revenus aux produits et services financiers à travers les EMF ;
renforcer l'articulation entre les banques et les EMF et favoriser l'émergence et le développement local de prestataires qualifiés en microfinance.

Résultats attendus

Résultats liés à l'axe 1

Axe 1 : Un cadre institutionnel favorable à la promotion et au développement de la microfinance est instauré.

R.1.1 : La promotion et le développement du secteur assurés par le Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan chargé de la Microfinance et de la lutte contre la pauvreté.

R.1.2 : La surveillance et le contrôle assurés.

R.1.3 : Les intérêts de la profession défendus à travers l'APT-EMF.

R.1.4 : La Cellule de Gestion du Programme opérationnelle ainsi que le Comité National de Coordination des acteurs du secteur de la Microfinance

Résultats liés à l'axe 2

Axes 2 : au moins 500.000 personnes actives pauvres et à faibles revenus ont accès aux produits et services financiers en 2013.

R.2.1 : Des produits et services existants consolidés et des nouveaux produits et services mis en place.

R.2.2 : Les EMF professionnalisés et consolidés.

R.2.3 : La couverture géographique élargie

R.2.4 : Le système de refinancement des EMF à travers les lignes de crédits directes ou de fonds de garantie opérationnel.

R.2.5 : Le secteur est assaini et la confiance rétablie

R.2.6 : L'inclusion financière réalisée pour une meilleure compréhension de la microfinance.

Résultats liés à l'axe 3

Axe 3. Le développement de partenariats stratégiques entre les banques et les EMF et la disponibilité des prestataires de services locaux qualifiés sont établis.

R.3.1 : Un mécanisme de refinancement des EMF par les banques et du suivi de leur clientèle mis en place.

R.3.2 : L'offre des services de qualité et de proximité disponible grâce à l'expertise nationale

ANNEXE 5 : INDICATEURS DE PERFORMANCE DES EMF

Information de sorties		Exercice en cours				Ex N-1
From:		Indicateurs trimestriels				Annuel
Standard code	Rubriques	T4	T3	T2	T1	Fin d'exercice
		31-déc	30-sept	30-juin	31-mars	31-déc
Portée						
N3	Nombre d'emprunteurs actifs	0	0	0	0	0
N4	Nombre d'épargnants volontaires	0	0	0	0	0
P4	Encours de crédit	-	-	-	-	-
	Epargne volontaire	-	-	-	-	-
	Total Epargne	0	0	0	0	0
	% femmes "emprunteurs actifs"	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	% femmes "épargnants volontaires"	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Niveau de pauvreté des clients						
	Encours de crédit moyen par emprunteur	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Epargne moyenne par épargnant	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Encours de crédit moyen par emprunteur/PIB	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Epargne moyenne par épargnant/PIB	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicateurs de performance						
R9 > 30 jours	Taux PAR > 30 days	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Viabilité						
R1 ^a	Autosuffisance opérationnelle	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficience						
R12 ^a	Ratio de charges d'exploitation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
R13 ^a	Coût par client actif	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicateurs de performance financière						
	Rendement retraité des actifs (RRA)	Indicateurs annuels de l'exercice précédent				
Objectifs						
	Prévision	EX N-1	EX N	EX N+1	EX N+2	EX N+3
	Nombre d'emprunteurs actifs	0	0	0	0	0
	Nombre d'épargnants volontaires	0	0	0	0	0
	PAR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Autosuffisance opérationnelle	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Coût par client actif	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

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

ANNEXE 6 : TDR DU COMITE DE PILOTAGE DU PROGRAMME

1. OBJECTIF

La constitution d'un Comité de Pilotage vise à contribuer à la mise en œuvre efficiente et efficace du PAFIT TCHAD par la mobilisation de compétences adéquates pour apporter des avis, orientations et éclairages à la CGP sur tous les aspects de la mise en œuvre du PAFIT TCHAD. Le Comité de Pilotage est l'organe d'orientations et de décisions du Programme.

2. MISSION

En tant qu'organe d'orientations et de décisions, le Comité de Pilotage fournit au Conseiller Technique Résident et son équipe, les conseils, propositions d'orientations et avis/décision nécessaires sur la mise en œuvre du Programme. De manière spécifique, le Comité de Pilotage a pour tâches :

- d'examiner et approuver les plans de travail, budget et rapports d'activités de la Cellule de Gestion du Programme ;
- d'assurer un suivi de l'exécution du travail par une revue des rapports et la proposition de recommandations ;
- d'émettre les avis nécessaires sur la mise en œuvre qui lui seront soumises et de proposer, le cas échéant, les amendements jugés pertinents pour la mise en œuvre efficiente des activités du Programme ;
- de faire remonter les préoccupations majeures émanant des acteurs relevant des champs de compétences des membres du Comité de Pilotage afin de faciliter la prise de décision ;
- d'apporter un appui au CTR pour lever d'éventuels obstacles qui pourraient freiner l'atteinte des objectifs dans les délais convenables.

3. COMPOSITION

Le Comité de Pilotage est composé des Représentants ex-officio des parties prenantes dont la participation va garantir la réussite et l'appropriation du Programme par les bénéficiaires et la partie nationale. Le Comité de Pilotage est composé ainsi qu'il suit :

- un représentant du Ministère chargé de la Microfinance et de la Lutte contre la pauvreté ;
- un représentant du Ministère de l'Economie et du Plan ;
- un représentant du Ministère des Finances et du Budget ;
- un représentant du Ministère du Commerce et de l'Industrie ;
- un représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA) ;
- Un représentant de l'Association Professionnelle des Banques ;
- un représentant de l'Association Professionnelle Tchadienne des EMF ;
- un représentant du PNUD ;
- un représentant du FENU ;
- un représentant de chaque partenaire financier du projet.

Le CPP est présidé par le représentant du Ministère chargé de la Microfinance et de la Lutte contre la pauvreté. Son secrétariat est assuré par la CGP.

4. PRODUITS

Les produits attendus du Comité de Pilotage sont :

- Les rapports / délibérations de sessions ;
- Les avis nécessaires fournis sur la mise en œuvre du Programme.

5. RÉSULTATS ATTENDUS

- Les plans de travail, budget et rapports d'activités sont élaborés, adoptés et disponibles dans les délais convenables ;
- Les prévisions annuelles d'activités et de budget sont exécutées à au moins 90% ;
- Les objectifs du PAFIT TCHAD sont atteints dans les délais contractuels.

6. ORGANISATION ET MOYENS DE TRAVAIL

Pour son fonctionnement, le CPP est doté d'un bureau composé comme suit :

- Président : le Ministre chargé de la Microfinance ou son représentant ;
- Vice-président : le Représentant de la Cellule de Microfinance ;
- Secrétaire : le Conseiller Technique Résident du PAFIT TCHAD.

Le Comité de Pilotage du Programme se réunit sur convocation de son Président au moins une fois par semestre.

Les fonctions des membres du CPP sont gratuites.

ANNEXE 7 : TERMES DE REFERENCE DU COMITE D'INVESTISSEMENT DU PRDGRAMME (CIP)

1. OBJECTIFS

La constitution d'un Comité d'Investissement du Programme (CIP) vise à :

- Assurer une meilleure prise de risque ;
- Prendre des décisions d'investissement sur les projets soumis et assurer leur suivi ;
- garantir la transparence et l'équité dans le processus de sélection des bénéficiaires du Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) ou du Fonds d'Appui Institutionnel et Fonds de Refinancement et de Garantie (FRG) ;
- assurer la compatibilité des projets retenus avec les objectifs et ressources du programme ;
- assurer l'efficacité et l'efficience socio-économique et financière des projets bénéficiaires du FAI ou du FRG.

2. MISSION

Le CIP est chargé de l'examen des requêtes de financement (Fonds d'Appui Institutionnel et Fonds de Refinancement et de Garantie) soumises par la Cellule de Gestion du Programme, sur la base des demandes reçues au terme des appels à sélection. De manière spécifique, le Comité d'Investissement a pour tâches d'examiner et approuver les activités et les montants de financement y afférents pour chaque demandeur conformément au manuel de procédures, particulièrement les critères minima fixés dans l'annexe 8.

3. COMPOSITION

Le Comité d'Investissement du Programme est constitué de membres représentants des institutions dont la mission ou les relations actuelles ou futures avec le programme les exclut de la compétition au FRG ou au FAI. Ce qui réduit les possibles conflits d'intérêt. Le CIP est composé ainsi qu'il suit :

- un représentant du FENU ;
- un représentant du PNUD ;
- un représentant de chaque bailleur qui participera à la dotation d'au moins un des deux fonds (FAI et FRG) ;

4. PRODUITS

Les produits attendus du CIP sont :

- Les rapports / délibérations de sessions.

5. RÉSULTATS ATTENDUS

- Les rapports/délibérations de session sont disponibles ;
- Les ressources affectées périodiquement au FAI et le FRG sont exécutées à au moins 90%.

6. ORGANISATION ET MOYENS DE TRAVAIL

Seuls les bailleurs de fonds membres du CIP ont le droit de vote.

Pour son fonctionnement, le CIP est doté d'un bureau composé comme suit :

- Président ad' hoc : désigné par et parmi les bailleurs de fonds présents à chaque session ;
- Secrétaire : le Conseiller Technique Résident du Programme.

Le CIP se réunit sur convocation de son Président au moins une fois par an.

Les fonctions des membres du CIP sont gratuites.

ANNEXE 8 : CRITERES DE SELECTION DES BENEFIAIRES ET APPUIS DU PAFIT

Critères de sélection

Les EMF opérant au Tchad et les EMF internationales désireuses d'opérer au Tchad, pourront soumettre les demandes d'appui financier au Comité d'Investissement.

Après réception de la demande d'appui d'une EMF, la Cellule de Gestion procédera à l'analyse rapide du dossier pour une présélection et en cas de besoin procédera à l'évaluation institutionnelle de l'institution afin d'identifier les forces et faiblesses. Une grille d'analyse permettra de noter le degré de développement de l'institution pour une classification dans les catégories A, B, C, D ou E selon les critères.

Les EMF partenaires seront sélectionnées selon les critères suivants:

Vision et mission

- L'EMF doit desservir une clientèle pauvre ou à faible revenu avec des produits financiers appropriés pour couvrir les besoins des micros et petits entrepreneurs ;
- L'offre financière est l'activité principale de l'EMF.
- L'EMF doit posséder un plan de développement réaliste avec des objectifs de croissance significatifs soutenu par des prévisions financières complètes.

Gouvernance

- Existence d'un Conseil d'Administration qui possède les habiletés pour la direction d'un EMF ;
- Le CA doit avoir une représentation adéquate des actionnaires (s'il y a lieu) en respect avec la réglementation ;
- L'ensemble des organes de direction doit fonctionner adéquatement de façon transparente et fournir le leadership stratégique approprié à l'exécutif de l'EMF.

Direction

- L'exécutif doit fournir le leadership nécessaire pour la réalisation des plans de développement à travers la mise en place des outils de gestion appropriés pour la prise de décision et, le recrutement et la formation du personnel lorsque nécessaire.

Structure légale

- Avoir un statut juridique et l'autorisation des autorités pour opérer dans le secteur de la microfinance.

Ressources humaines et formation

- Existence d'un plan de développement des ressources humaines: recrutement et formation en interne et à l'externe.

Systèmes et Contrôles

- Existence et utilisation d'outils lui permettant de produire: les rapports quotidiens du portefeuille de prêts, les états financiers mensuels et annuels conformes (Bilan et compte d'exploitation) ;
- Existence de Politiques et manuels de procédures pour: les services/produits offerts, les ressources humaines, les opérations (administratives et financières), les contrôles et la préparation en cas de désastres ;
- Existence d'un système de contrôle interne respectant les standards du CGAP.

Offre de produits

- L'EMF offre une gamme de produits financiers adaptés au besoin de la clientèle ;
- L'EMF fait des études de marché pour rester compétitive et favoriser la croissance

Portée

- L'EMF doit atteindre le plus de clients possible avec les ressources disponibles.

Catégorisation des EMF et classification des appuis

Les niveaux de développement seront analysés selon les critères listés dessous. La quantité et la qualité de l'appui offert aux EMF sera décidé en fonction du niveau de développement des institutions concernées. Une catégorisation/évaluation sera fait selon les critères.

EMF de catégorie A

Ces sont des EMF performantes et professionnelles, ayant une capacité institutionnelle d'un niveau élevé. Ces EMF répondent aux critères suivants:

- Démonstration de croissance et de l'autonomie opérationnelle pour la dernière année et plan de développement démontrant de clairs objectifs de croissance;
- Les membres du CA se réunissent régulièrement et assurent leurs responsabilités stratégiques. Le CA est transparent;
- La structure du personnel permet l'efficacité des opérations et possède les aptitudes et connaissance pour le développement des activités (planification, exécution, et contrôle);
- Agréées par la COBAC comme un EMF et en complète conformité avec les règles;
- La Direction connaît les besoins en formation de tout le personnel et a la capacité de développer et de mettre en place un programme de formation;
- Les systèmes et contrôles sont écrits, utilisés et compris. Les états financiers audités et rapports de la situation du portefeuille sont disponibles;
- Démonstration d'une bonne capacité de développer de nouveaux produits en fonction des besoins identifiés.
- Au moins 1.000 clients actifs;
- PAR30 <10% et tendance positive durant les deux dernières années;
- Autosuffisance opérationnelle $\geq 100\%$ et tendance positive durant les deux dernières années.

Ces EMF sont éligibles aux appuis non financiers (appui technique, formation, visite d'échange, voyage d'étude) ainsi qu'aux appuis financiers (subvention et prêt à taux proche du marché).

Les EMF internationales désirant opérer au Tchad doivent remplir tous les critères de catégorie A à l'exception de celles liées au statut légal et à l'agrément de la COBAC. Elles fourniront des informations sur leurs activités similaires dans d'autres pays. Celles – ci comprendront notamment les informations sur la portée générale de leurs activités et leur performance, ainsi que des données financières ventilées par institution et par pays ainsi que le volume des ressources financières utilisées pour atteindre ces résultats. Aussi, la valeur ajoutée d'un soutien à cet EMF doit être présentée. Ces informations permettront au CI de prendre des décisions d'investissement sur une base de coût/efficacité et d'évaluer les objectifs proposés par rapport aux performances du passé.

EMF de catégorie B

Ces sont des EMF émergentes mais pas assez compétitives, ayant une capacité institutionnelle d'un niveau moyen. Ces EMF répondent aux critères suivants:

- Plan de développement écrit et démontrant de clairs objectifs de croissance vers l'autonomie opérationnelle;
- Membres du CA avec des capacités en matière juridique, d'affaires, de comptabilité etc. Le CA est transparent;
- Personnel clé possédant un bon niveau mais l'équipe de soutien présente des faiblesses pour la gestion courante et/ou les opérations d'expansion, mais existence de capacité de relève au niveau de la direction;
- Agréée par la COBAC ou ayant déposé une demande d'agrément à la COBAC comme un EMF ;
- Au courant des besoins de formation de toutes les catégories de personnel et possède une capacité pour donner des formations de base à son personnel;
- Capable de générer et présenter l'information financière et les rapports sur le portefeuille en temps mais les politiques, procédures et contrôles nécessitent des améliorations;
- Au moins un produit financier bien défini en fonction des besoins du marché.
- Au moins 500 clients;
- PAR 30 <20% et tendance positive;
- Autosuffisance opérationnelle $\geq 50\%$ et tendance positive durant les deux dernières années.

Ces EMF sont éligibles aux appuis non financiers (appui technique, formation, visite d'échange, voyage d'étude) ainsi qu'aux appuis financiers (subvention et prêt à taux concessionnel). Toutefois, l'obtention de l'agrément de la COBAC sera une condition d'appui financier et fera partie du contrat de performance.

EMF de catégorie C

Ces sont des EMF assez faibles en capacité institutionnelle. Ces EMF répondent aux critères suivants:

- Clientèle appropriée et démonstration de volonté de croissance;
- Existence d'un CA avec une représentation adéquate et transparente;
- Personnel clé capable de gérer mais a besoin de formation sur les meilleures pratiques de la microfinance.
- Capable de générer et présenter un rapport sur les prêts;
- Au moins 250 clients;
- Autosuffisance opérationnelle $\geq 50\%$ ou la capacité à l'atteindre au cours de la durée du financement avec une tendance positive.

Ces EMF sont éligibles aux appuis non financiers (appui technique, formation et visite d'échange) ainsi qu'aux appuis financiers (prêt en nature qui pourrait être converti à une subvention après une bonne performance de l'EMF).

EMF de catégorie D

- Manifestation de volonté de croissance ou clientèle inappropriée;
- Non fonctionnement du CA ou représentation inappropriée mais transparent (franc dialogue, information accessible, accès physique aux locaux et aux employés et clients, facilitation à la collecte de l'information);
- Le personnel clé ne comprend pas ce qu'est la microfinance mais veut comprendre;
- Pas d'évaluation du personnel ou pas de capacité pour réaliser la formation;
- Aucun système de contrôle capable de produire des rapports;
- L'EMF n'a pas de méthodologie pour définir ses produits;
- < 250 clients;
- PAR30 inconnu par manque d'information financière;
- Autosuffisance inconnue par manque d'information financière.

Ces EMF sont éligibles aux appuis non financiers (formation) uniquement.

EMF de catégorie E

Ces sont des EMF qui ne remplissent pas des critères minimum et qui sont trop faible en capacité institutionnelle pour recevoir un appui du PAFIT.

I. Information sur le Poste	
Titre du Poste : Conseiller Technique Résident en Finance Inclusive Numéro de poste : Agence: UNDP-UNCDF Superviseur/Grade : Conseiller Technique Régional en Finance Inclusive (P5) Durée du contrat initial : 1 an Durée prévue du contrat : 2 ans Statut du poste: Non tournant Catégorie: Poste financé sur Projet Lieu d'affectation: Ndjamena (Tchad)	Source de financement : Projet Grade actuel : Grade proposé : FTA-5 Grade approuvé : Poste classé par : Classification approuvée par :
II. Contexte Organisationnel	
Sous la supervision administrative du Représentant Résident Adjoint du PNUD-Tchad et technique du Conseiller Technique Senior en Finance Inclusive du Bureau Régional du FENU basé à Dakar, et en étroite collaboration avec le Ministère chargé de la Microfinance, le Conseiller Technique Résident (CTR) : ▪ assure l'assistance technique du PAFIT et la conduite des opérations y relatives ; ▪ apporte des appuis - conseils à différentes structures, telles que les PSF contractantes, la CT-EMF, l'Association Professionnelle des EMF (APT-EMF), le Bureau du PNUD et le Gouvernement du Tchad; ▪ développe des relations de partenariats avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources. Au niveau du pays, le CTR supervise l'équipe de gestion du programme et apporte son appui technique acteurs de la Microfinance au Tchad. Le CTR reçoit les orientations techniques et politiques du Conseiller Technique Régional. Il ou elle l'informe des opportunités de programmes et du développement des relations avec les principaux partenaires. Il ou elle reçoit aussi appui et orientation du Bureau Régional sur la gestion de portefeuille incluant les décaissements, la gestion financière et des performances, les questions organisationnelles, le développement des affaires, les stratégies de mobilisation des ressources et les outils y relatifs. Le CTR agit comme conseiller technique du PNUD dans le domaine de la finance inclusive et agit en partenariat avec les autres organisations du SNU dans le domaine politique et de la gestion et du partage des connaissances. Le CTR travaille en étroite collaboration avec le Bureau du PNUD et veille à ce que les activités de finance inclusive soient reflétées dans les plans annuels de travail en fonction des objectifs du PAFIT. Elle ou il développe de solides relations de partenariat avec les principaux bailleurs et investisseurs, en promouvant les avantages comparatifs du FENU et du PNUD, et notamment dans le domaine de l'inclusion financière, afin d'accélérer les possibilités de mobilisation de ressources non destinées aux activités de base.	
III. Fonctions / Principaux Résultats attendus	
Résumé des fonctions Le Conseiller Technique Résident : Assure l'assistance technique du Programme et la conduite des opérations y relatives, en jouant le rôle d'Assistant technique ; Apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les PSF contractantes, la CT-EMF, l'APT-EMF et le Bureau du PNUD ; Développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs et contribue à la mobilisation des ressources ; Fournit des appuis dans l'élaboration et l'utilisation des stratégies de développement des affaires, des outils et de la quête des informations pour construire et développer des partenariats stratégiques, développer des opportunités d'affaire et élargir les possibilités de mobilisation de ressources pour la construction d'un secteur financier inclusif au Tchad ; Fournit un appui dans l'acquisition et la gestion des connaissances requises pour le développement de secteurs financiers inclusifs Appuie les efforts de l'Unité régionale pour l'Afrique Occidentale et Centrale et le FENU en général, relatifs au développement de l'organisation et de ses initiatives.	

De façon spécifique, le CTR aura les fonctions suivantes :

1. GESTION DU PORTEFEUILLE : Le CTR assure la gestion de portefeuille pour les programmes de Microfinance relevant de sa zone d'intervention :

Dans la gestion des opérations du portefeuille, le CTR exécute les tâches suivantes :

Appui aux Investissements

Le CTR assure le développement et l'exécution appropriée des investissements en :

- proposant des pays pour la mise en œuvre de l'approche sectorielle ;
- conduisant ou en facilitant, pour les pays sélectionnés dans sa zone d'intervention, les processus de développement des programmes nationaux de Microfinance ;
- présentant des programmes d'investissement au Comité d'investissement du FENU ;
- contribuant à la mobilisation de ressources, particulièrement auprès d'autres bailleurs de fonds afin de financer les programmes approuvés.

Investissement dans des PSF prometteuses

Le CTR s'assure que les investissements appropriés sont faits au profit d'PSF choisies prometteuses en :

- identifiant les opportunités d'investissement, spécialement les institutions de Microfinance qui sont des leaders potentiels (PSF ou banques commerciales opérant dans le secteur) ;
- évaluant les requêtes financières des PSF concernées par l'analyse du secteur de la Microfinance, leur vision, leur engagement et leur capacité à fournir des services financiers, efficaces et durables ainsi que des produits pour les pauvres et les petites entreprises ;
- conduisant ou supervisant des missions de formulation de programmes de Microfinance ;
- négociant des critères de performance, élaborant des conventions cadres avec des PSF pour des investissements approuvés ;
- analysant les plans de travail, les budgets et les requêtes de déboursement des PSF contractuelles ;
- assurant le suivi de l'exécution des requêtes de déboursement ;
- opérant des révisions budgétaires si nécessaire ;
- procédant à la revue technique et financière des programmes ou supervisant ces missions afin d'assurer la qualité des investissements et des objectifs à atteindre ;
- appuyant ou supervisant techniquement les PSF concernées dans leur capacité à élaborer des plans d'affaire ou de gestion ;
- gérant le portefeuille des investissements dans les PSF à savoir :
 - o organiser les appels à proposition dans le format FENU ;
 - o analyser et proposer, pour le compte du FENU et du Comité d'investissement, un classement des soumissions reçues des PSF ;
 - o préparer un Contrat de Performance pour chaque PSF ;
 - o organiser le renforcement des capacités des PSF pour l'atteinte des performances et des reportings requis ;
 - o faire les visites de terrain, de suivi et de gestion du portefeuille d'investissements dans les PSF pour s'assurer que :
 - a. les rapports trimestriels sont transmis à temps (28 février, 31 mai, 31 août et 30 novembre) ;
 - b. les états financiers audités au format CGAP sont transmis au FENU au plus tard 31 août ;
 - c. les données sont postées annuellement sur le Mix Market au plus tard 31 août (4 diamant) ;
 - d. les performances de chaque PSF sont analysées et qu'un projet de lettre à adresser par le Bureau Régional à chaque PSF au regard de ses performances est disponible au plus tard 31 mars ;
 - e. le dialogue permanent est établi avec les PSF dans la gestion de leur croissance et leur performance.

2. APPUI - CONSEIL AU PNUD : Le CTR fournit des appuis et des conseils techniques dans le domaine de la Microfinance aux bureaux du PNUD :

Le CTR contribuera à améliorer la qualité des programmes de Microfinance du PNUD en :

- fournissant un appui technique aux bureaux du PNUD dans la construction de capacités en Microfinance ;
- contribuant à l'élaboration de stratégies nationales de Microfinance et à des réflexions relatives à la Microfinance ; à la participation dans l'élaboration des termes de référence de recrutement de consultants, à la revue de rapports provisoires et finaux, à la participation à des ateliers de validation de ces rapports ;
- fournissant un appui technique aux bureaux du PNUD dans l'identification, la formulation, la mise en œuvre et le

suivi de programmes de Microfinance ;

- assurant, la supervision technique des programmes de MicroStart dans leur conception, l'appui à la formation des comités d'approbation, le suivi (analyse de performances, suivi technique et financier des programmes), la représentation de l'Unité régionale dans les réunions de revue de programmes.

3. DEVELOPPEMENT ET DIFFUSION DE PRODUITS ET SERVICES : Le CTR fournit un appui technique dans la facilitation du processus de développement et de diffusion de nouveaux produits et services financiers en :

- créant des articulations efficaces avec l'équipe du programme de MicroSave pour la diffusion de produits et techniques de MicroSave en Afrique ;
- proposant la sélection, le co-financement et le suivi des prestataires de services techniques par leur formation et leur certification aux outils de MicroSave et à leur méthodologie ;
- soutenant techniquement et financièrement le programme de recherche-action pour le développement de nouveaux produits pour les PSF et proposant des contrats de performance pour leur exécution ;
- assurant ou supervisant le suivi du programme de recherche action ;
- proposant des études et en assurant leur suivi.

4. DIFFUSION ET APPLICATION DES MEILLEURES PRATIQUES EN MICROFINANCE : Le CTR fournit un soutien à la diffusion et l'application des meilleures pratiques de Microfinance, en mettant l'accent sur les résultats suivants :

- informer les bureaux du PNUD des possibilités de formation en Microfinance ;
- proposer aux équipes de gestion du PNUD, aux décideurs et aux équipes des banques centrales, des cours à distance, des participations aux formations du FENU et du CGAP, du CGAP (Boulder) et du CEFEB de Marseille (SYDEC) et définir le niveau de participation du programme ;
- organiser les visites d'échange entre les banques centrales et les décideurs des différents pays ;
- participer à la conduite de séminaires, d'ateliers ou réunions, particulièrement pour la diffusion du Livre Bleu.

5. MOBILISATION DE RESSOURCES, APPUI A L'ORGANISATION : Fournir un appui à l'Unité de Microfinance du FENU et au FENU sur des initiatives et activités internes, avec un accent sur les résultats attendus suivants :

- participer aux réflexions du FENU relatives à l'amélioration de la politique de Microfinance et de l'exécution de programme ;
- contribuer à des notes d'orientations du Siège du FENU pour lui permettre d'acquérir une meilleure connaissance du secteur financier dans la zone d'intervention de l'Unité régionale ;
- contribuer sur demande, dans la limite de ses compétences, aux initiatives du FENU ;
- Développer de solides relations de partenariat avec les principaux bailleurs et investisseurs, en promouvant les avantages comparatifs du FENU et du PNUD, et notamment dans le domaine de l'inclusion financière, afin d'accélérer les possibilités de mobilisation de ressources non destinées aux activités de base.

IV. Impact des Résultats

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

V. Compétences

Au plan de l'Organisation

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

Au plan fonctionnel

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

Gestionnaire / Comportement

• **Leadership**

- Accent sur l'impact et les résultats orientés vers le client
- Prend des initiatives et des risques calculés;
- Développe la confiance dans ses relations avec les autres
- Dirige les équipes avec créativité et efficacité et résout les conflits
- Montre une attitude positive
- Prend des décisions

• **Gestion des relations**

- Développe de solides relations avec les clients
- Développe de solides relations avec les partenaires
- Communique de manière claire et convaincante

• **Gestion des tâches**

- Fournit des résultats de qualité et à temps
- Analyse avec attention et logique les problèmes et fournit des recommandations pratiques basées sur les faits

• **Gestion de la complexité**

- Gère les projets de manière efficace
- Soutient le développement d'une stratégie claire au sein de l'Unité
- Développe des solutions novatrices.

• **Développement et Gestion des Connaissances**

- Partage ses connaissances et son expérience avec ses collègues
- Développe de manière active des connaissances dans le domaine de la finance inclusive
- Contribue au développement des connaissances dans ce domaine
- Promeut la gestion des connaissances dans l'Unité.

• **Connaissances et Développement des connaissances du personnel**

- Fournit un coaching efficace et un feedback approprié
- Développe un environnement d'apprentissage dans l'Unité.

VI. Qualifications Requises

Formation :	BAC+5 en économie, finance, gestion des affaires, droit ou domaine apparenté.
Expérience :	Au moins dix (10) ans d'expérience à des niveaux de responsabilité progressive en Finance Inclusive, avec des expériences avérées en Afrique et avec les Nations Unies. Réussite dans la construction de solides partenariats et la mobilisation des ressources.
Langues :	Français (l'Anglais est un atout).

ANNEXE 10 : TERMES DE REFERENCE DE L'EXPERT NATIONAL

I. Identification et niveau du poste

Niveau du Poste : NOC
Titre du poste : Expert National Finance Inclusive (EN/FI)
Lieu d'affectation : Ndjaména (Tchad)

II. Brève description des responsabilités

Sous la supervision du Conseiller Technique Résident (CTR), l'Expert National du Programme apporte son appui dans les deux domaines suivants :

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

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

II.2. Renforcement des capacités des institutions de Microfinance

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

III. Description détaillée des tâches

Les tâches spécifiques attendues de l'Expert National sont les suivantes dans les deux domaines d'activité identifiés :

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

Renforcement des capacités de la CT-EMF

- Appuis techniques pour les actions de Promotion et de Développement ;
- Soutiens aux initiatives de coordination des interventions ;

Appuis à l'APT-EMF - MF

L'Expert National apportera son appui au CTR dans le cadre des appuis à l'Association Professionnelle (APT-EMF-MF) notamment sur les aspects suivants :

- Formation ;
- Etudes ;
- Base de données...

Mise en place et suivi des mécanismes financiers adaptés au secteur

L'Expert National apportera sa contribution au CTR dans la mise en place des mécanismes financiers suivants :

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

Gestion du Programme

L'Expert National apportera son appui au CTR dans :

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

III.2. Renforcement des capacités des Prestataires de Services Financiers (EMF)

L'intervention de l'Expert National portera sur :

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

Diffusion des pratiques optimales de Microfinance

L'Expert National apportera son concours dans :

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

Suivi des indicateurs de performance

L'Expert National apportera son appui dans :

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

IV. Autres responsabilités

L'Expert National assumera toute autre responsabilité en rapport avec ses compétences qui lui sera confiée par le CTR dans le cadre de la mise en œuvre du programme.

V. Qualifications requises

L'Expert National doit être titulaire au moins d'un diplôme universitaire (BAC + 4) en finance/banque ou économie/développement avec une spécialisation en finance. Il devra justifier d'une expérience qualifiante d'au moins 5 ans de pratique dans le domaine de la Microfinance. Il doit maîtriser les logiciels usuels (Texte, Tableur, Graphique, Power Point, etc....) et posséder parfaitement l'usage de la messagerie électronique. Il doit disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression. La maîtrise de l'anglais est un atout.

I. Identification et niveau du poste

Niveau du Poste : G5
Titre du poste : Assistant Administratif et Financier (AAF)
Lieu d'affectation : Ndjaména (Tchad)

II. Brève description des responsabilités

Sous la supervision du Conseiller Technique Résident (CTR) et de l'Expert National, l'Assistant Administratif et Financier (AAF) est chargé de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines du Programme. Il a également une fonction d'appui financier et administratif auprès du Conseiller Technique Résident et de l'Expert National.

III. Fonctions et Résultats attendus

Sous la supervision du Conseiller Technique Résident (CTR) et de l'Expert National, l'AAF accomplira les tâches suivantes :

- Participer à la mise en place des procédures comptables, administratives et financières du Programme ;
- Assister le Conseiller Technique Résident et l'Expert National dans le suivi des activités du Programme par l'examen d'une série de données y compris les plans, les rapports d'avancement, les ressources, les budgets et les dépenses ;
- Préparer à la signature du CTR les requêtes de paiements établies par le Programme ;
- Tenir la comptabilité régulière et conforme aux normes internationales ;
- Gérer les dossiers financiers du Programme ;
- Développer des procédures comptables et financières adaptées à l'exécution du Programme ;
- Effectuer et vérifier les concordances bancaires ; calculer les intérêts sur dépôts et sur les lignes de refinancement et de garantie mises en place ;
- Préparer les procédures d'acquisition des biens et services du Programme ;
- Suivre avec le PNUD les commandes et les livraisons d'équipement et de fourniture du Programme ;
- Préparer les états financiers, élaborer des rapports d'analyse financière du Programme ;
- Appuyer le CTR et l'Expert National dans la préparation des révisions budgétaires ;
- Assurer l'achèvement de toutes les révisions mandataires dans les délais prescrits ;
- Instruire à tout moment les implications financières et procédurales du Programme et aviser les requérants des conséquences éventuelles au moment opportun ;
- Participer à l'alimentation et à la gestion des bases de données ;
- Faciliter, par la tenue d'une documentation conséquente, la réalisation des audits annuels ;
- Fournir des notes d'information et de brefs rapports au niveau comptable et financier (avis, suggestions, propositions, directives, etc.) à l'intention du Programme ;
- Participer à l'élaboration du plan de travail et du budget annuel et suivre son exécution ;
- Participer à l'élaboration des plans de travail annuels ;
- Fournir un appui à la préparation des divers rapports de suivi opérationnel (mensuel, trimestriel et annuel) ;
- Apporter au personnel de la Cellule de Gestion tout appui professionnel nécessaire et fournir toute information administrative relative à la situation du personnel ;
- Préparer les missions et les déplacements de l'équipe de gestion en rédigeant les ordres de mission ;
- Assurer la gestion de la correspondance du Programme avec le FENU, le PNUD et les partenaires du projet ;
- Tenir et mettre à jour le carnet d'adresses et la banque de données sur les partenaires du Programme ;

IV. Autres responsabilités

Le RAF assumera toute autre responsabilité en rapport avec ses compétences qui lui sera confiée par le CTR dans le cadre de la mise en œuvre du Programme.

V. Qualifications requises

L'Assistant Administratif et Financier doit avoir au moins le niveau BAC+4 (Comptabilité/ Finance) ou maîtrise en gestion ou autres diplômes jugés équivalents. Il devra justifier d'une expérience qualifiante d'au moins 3 ans sur un poste similaire dans une entreprise, une ONG ou organisation sous-régionale ou internationale. Il doit avoir une excellente maîtrise de l'outil de gestion Atlas, du français et de l'anglais. Il doit en outre être très familier aux applications Windows, traitement de texte, tableurs, PowerPoint et graphiques avec une maîtrise des applications Internet.

Il doit disposer des qualités de travail en équipe et montrer de l'aptitude au travail sous pression.

Mémorandum d'accord

Mémorandum d'accord

entre

[Noms des Organisations du système des Nations Unies participantes]

et

[Nom de l'Agent de gestion]

CONSIDÉRANT que [énumérer les noms des Organisations du système des Nations Unies participantes] (ci-après dénommées collectivement les "Organisations du système des Nations Unies participantes") ont élaboré un Programme conjoint (ci-après dénommé le "Programme conjoint") en tant qu'élément de leur coopération respective pour le développement avec le Gouvernement de [nom du pays], plus complètement décrit dans le document détaillé de Programme conjoint en date du [date du Document de Programme conjoint], document N° [numéro de référence du document] (ci-après dénommé le "Document de Programme conjoint")⁸, et qu'elles ont convenu d'établir un mécanisme de coordination⁹ (pour plus de commodité, ce mécanisme est ci-après dénommé "Comité directeur du Programme conjoint")¹⁰ afin de faciliter une collaboration effective et efficace entre les Organisations du système des Nations Unies participantes et le Gouvernement hôte aux fins de l'exécution du Programme conjoint;

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont convenu de participer pleinement aux préparations, planification et évaluation du Programme conjoint en coopération avec le Gouvernement hôte et qu'elles assigneront à l'une d'entre elles la responsabilité d'assister le partenaire national dans la gestion des fonds et activités du Programme conjoint (ci-après dénommée l'"Agent de gestion") afin d'atteindre les objectifs du Programme conjoint de manière plus effective et efficace; et

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes ont convenu en outre de grouper leurs Ressources ordinaires et/ou Autres ressources existantes ou mobilisées de quelque façon pour le Programme conjoint et de placer ces ressources sous la gestion et l'administration de l'Agent de gestion afin d'assister le partenaire national dans l'exécution du Programme conjoint;

CONSIDÉRANT que les Organisations du système des Nations Unies participantes et le Gouvernement/partenaire national ont convenu en outre que [nom de l'Agent de gestion] (qui est aussi une Organisation du système des Nations Unies participante)¹¹ sera nommé dans les conditions définies ci-dessus, assurera l'interface administrative avec le partenaire national et sera responsable d'assister le partenaire national dans la gestion du Programme conjoint, et que l'Organisation du système des Nations Unies participante en question [nom de l'Agent de gestion] a accepté d'assumer ce rôle conformément au présent Mémorandum d'accord.

EN CONSÉQUENCE, [nom de l'Agent de gestion] et les organisations des Nations Unies participantes (ci-après dénommées collectivement les "Parties") conviennent de ce qui suit :

Article premier

Nomination de l'Agent de gestion, ses statut et obligations

⁸ Le Document de Programme conjoint contient au minimum un plan de travail commun, un budget, le mécanisme de coordination et de gestion et la signature de toutes les parties au Document.

⁹ Les Parties au Document de Programme conjoint décideront du mécanisme de coordination le plus approprié – par exemple, un groupe thématique, un comité directeur, un comité de gestion. Pour plus de commodité, ce mécanisme est dénommé dans le présent document "Comité directeur du Programme conjoint".

¹⁰ Le Comité directeur du Programme conjoint ou tout autre organe comprendra tous les signataires du Document de Programme conjoint. Le Comité directeur peut aussi compter d'autres membres à titre d'observateurs, par exemple les donateurs et d'autres parties prenantes.

¹¹ Dans la plupart des cas, l'Agent de gestion sera aussi une Organisation du système des Nations Unies participante. Toutefois, quand ce n'est pas le cas, cette disposition peut être supprimée.

1. Les Organisations du système des Nations Unies participantes nomment [nom de l'Agent de gestion] "Agent de gestion" ou "MA", qui sera responsable d'administrer les fonds et d'assister le partenaire national dans la gestion des activités du Programme conjoint énoncées dans le Document de Programme conjoint. L'Agent de gestion accepte cette nomination et assume une pleine responsabilité à l'égard du programme et une pleine responsabilité financière à l'égard des fonds qui lui sont transférés par les Organisations du système des Nations Unies participantes. Cette nomination demeure valide jusqu'à ce qu'elle prenne fin, ou qu'il y soit mis fin, conformément à l'Article VIII ci-après.

2. L'Agent de gestion remplira les obligations ci-après :

- a) Décaisser les fonds et remettre les fournitures en temps utile;
- b) Coordonner les intrants techniques de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes;
- c) Assurer le suivi de l'exécution avec le partenaire (sous-)national;
- d) Être responsable de l'établissement des rapports explicatif et financier à soumettre au mécanisme de coordination du Programme conjoint;
- e) Remplir toute autre activité dont les Organisations du système des Nations Unies participantes et l'Agent de gestion peuvent convenir par écrit.

3. Dans l'exercice des obligations qui lui incombent en vertu du présent Mémoire d'accord, l'Agent de gestion aura le statut de contractant indépendant et ne sera pas considéré comme un agent des Organisations du système des Nations Unies participantes ni d'aucune d'entre elles et, en conséquence, son personnel ne sera pas considéré comme appartenant au personnel d'aucune d'entre elles. Sans que cela n'enlève rien au caractère général de la phrase précédente, aucune des Organisations du système des Nations Unies participantes ne sera responsable des actes ou omissions de l'Agent de gestion ou de son personnel, ou des personnes s'acquittant de services en son nom, dans la mesure où les Organisations du système des Nations Unies participantes ou l'une quelconque d'entre elles n'auront pas contribué à ces actes ou omissions de l'Agent de gestion qui sont à l'origine d'une telle responsabilité. Au cas où tout acte ou omission des Organisations du système des Nations Unies participantes aurait contribué à créer cette responsabilité, celle-ci sera partagée entre elles ou assignée à l'une quelconque d'entre elles.

Article II Questions financières

1. Les Organisations du système des Nations Unies participantes contribueront aux coûts des activités du Programme conjoint en conformité avec le budget contenu dans le document ci-joint de Programme conjoint (ANNEXE A). Un calendrier des versements est également joint (ANNEXE B).

2. L'Agent de gestion établira un registre comptable distinct, en accord avec son règlement financier et ses règles de gestion financière, pour encaisser et administrer les fonds reçus par lui conformément au présent Mémoire d'accord (ci-après dénommé le "Compte du Programme conjoint"). Le Compte du Programme conjoint sera administré par l'Agent de gestion conformément aux règlements, règles, directives et procédures qui lui sont applicables, y compris ceux relatifs à l'intérêt. Le Compte du Programme conjoint sera sujet exclusivement aux procédures d'audit interne et externe énoncées dans le règlement financier, les règles de gestion financière, les directives et procédures applicables à l'Agent de gestion. L'audit conduit par les auditeurs internes et/ou externes de l'Agent de gestion sera jugé acceptable par les Organisations du système des Nations Unies participantes.

3. Les Organisations du système des Nations Unies participantes transféreront des fonds à l'Agent de gestion par télégraphe. En faisant un transfert à l'Agent de gestion, chaque Organisation du système des Nations Unies participante indiquera au service de trésorerie de l'Agent de gestion les points suivants : a) montant transféré; b) date déterminant la valeur du transfert; et c) le transfert provient de telle organisation des Nations Unies participante au titre du Programme conjoint dans [nom du pays], conformément au présent Mémoire d'accord, pour dépôt sur le Compte du Programme conjoint.

4. L'Agent de gestion ne sera pas tenu de commencer ou de poursuivre des activités en liaison avec le Programme conjoint si une contribution d'une Organisation du système des Nations Unies participante n'a pas été versée à la date prévue.

5. Les fonds versés au Compte du Programme conjoint seront comptabilisés en tant que recette de l'Agent de gestion. Conformément à ses politiques et procédures applicables au recouvrement des coûts découlant des décisions de son Conseil d'administration, l'Agent de gestion retiendra [montant en lettres] pour cent ([montant en chiffres] %) de la contribution de chaque Organisation du système des Nations Unies participante au titre des coûts indirects de l'Agent de gestion.

Article III Activités de l'Agent de gestion

1. L'Agent de gestion assistera le partenaire national dans la gestion des activités du Programme conjoint envisagées dans le Document de Programme conjoint conformément à ses règlements, règles, directives et procédures. En conséquence, le personnel sera

recruté et administré, l'équipement, les fournitures et services achetés, et les contrats passés conformément aux dispositions de ces règlements, règles, directives et procédures.

2. Toute modification aux activités du Programme conjoint énoncée dans le Document de Programme conjoint, notamment concernant leurs nature, contenu, ordre de succession ou durée, fera l'objet d'un accord mutuel par écrit entre les Organisations du système des Nations Unies participantes et l'Agent de gestion, après approbation du Comité directeur du Programme conjoint. Tout changement apporté au budget du Programme conjoint établi dans le Document de Programme conjoint fera l'objet d'un accord mutuel par écrit entre toutes les parties au Document de Programme conjoint.

3. Si l'Agent de gestion souhaite assister l'exécution des activités du Programme conjoint par l'intermédiaire d'une tierce partie ou en collaboration avec elle, il sera responsable de remplir tous ses engagements et obligations avec ces tierces parties, et aucune Organisation du système des Nations Unies participante ne sera responsable de le faire.

Article IV Établissement de rapports

1. L'Agent de gestion remettra au Comité directeur du Programme conjoint les états et rapports ci-après, établis conformément aux règlements, règles et procédures qui lui sont applicables, et tels qu'énoncés dans le Document de Programme conjoint. Pour tenir compte du principe selon lequel il ne doit y avoir qu'un seul rapport annuel, il est recommandé d'établir les rapports ci-après :

a) Rapports explicatifs intérimaires pour chaque période de 12 mois, à remettre _____ au plus tard après la fin de la période sur laquelle doit porter le rapport¹²;

b) Rapports financiers intérimaires, établis sur place une fois par an et portant la date du 31 décembre de chaque année, concernant le Compte du Programme conjoint, à remettre _____ au plus tard après la fin de la période sur laquelle doit porter le rapport;¹³

c) Un rapport explicatif final et un rapport financier non authentifié, à remettre _____ mois au plus tard après l'achèvement du Programme conjoint (dans le cas du rapport final) et _____ mois au plus tard après le 31 décembre de la dernière année au cours de laquelle des fonds ont été décaissés du Compte du Programme conjoint;

d) Un état financier final authentifié, à remettre [.....]

2. En dehors des rapports indiqués ci-dessus, aucun autre rapport ne sera remis par l'Agent de gestion aux Organisations du système des Nations Unies participantes ni à tout autre contribuant (s'il en existe) au Compte du Programme conjoint.

Article V Autres contributeurs prêtant leur appui au Programme conjoint

1. Quand les engagements souscrits par les Organisations du système des Nations Unies participantes ne répondent pas entièrement aux besoins de financement, l'Agent de gestion peut chercher à mobiliser des ressources pour réunir les fonds additionnels nécessaires. Les donateurs sont normalement supposés contribuer au Programme conjoint par l'intermédiaire de l'Agent de gestion. L'Agent de gestion informera les Organisations du système des Nations Unies participantes de toute contribution ainsi reçue par l'intermédiaire du Comité directeur du Programme conjoint.

2. Au cas où une Organisation du système des Nations Unies participante affecte au Programme conjoint des ressources existantes ou d'autres ressources mobilisées d'une autre manière, l'accord entre l'Organisation du système des Nations Unies participante concernée et le donateur régira ladite contribution.

Article VI Suivi et évaluation

Le suivi et évaluation du Programme conjoint sera conduit exclusivement conformément aux procédures et directives générales de l'Agent de gestion telles que le Document de Programme conjoint les reflète.

¹² L'Agent de gestion doit insérer les périodes durant lesquelles publier les rapports demandés au présent article IV, conformément à ses règles habituelles en matière d'établissement de rapports.

¹³ Les rapports dont il est question aux alinéas b) et c) du paragraphe 1 de l'article IV sont des rapports intérimaires non authentifiés. Il appartient au pays ou au bureau régional, selon les cas, de les rédiger.

Article VII
Communication

Après consultation avec les Organisations du système des Nations Unies participantes, l'Agent de gestion prendra les mesures appropriées pour faire connaître le Programme conjoint en tant que Programme conjoint de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes. Les informations données à la presse, aux bénéficiaires du Programme conjoint, tout le matériel publicitaire connexe, les notifications officielles, rapports et publications reconnaîtront le rôle du Gouvernement hôte, de l'Agent de gestion, de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes et des autres contributeurs (s'il y en a) au Compte du Programme conjoint.

Article VIII
Expiration, modification et extinction de l'Accord

1. Le présent Mémoire d'accord expirera après achèvement du Programme conjoint, sous réserve du maintien de la validité du paragraphe 5 ci-après aux fins qui y sont énoncées.
2. Le présent Mémoire d'accord ne peut être modifié que par accord écrit entre les Parties.
3. L'une quelconque des Organisations du système des Nations Unies participantes peut se retirer du présent Mémoire d'accord en notifiant par écrit à toutes les autres parties au présent Mémoire d'accord son intention de s'en retirer trente (30) jours d'avance, conformément au Document de Programme conjoint. Dans l'éventualité d'un tel retrait, l'Organisation du système des Nations Unies participante n'aura droit à obtenir le remboursement que des contributions prévues qui n'ont pas encore été engagées et/ou décaissées.
4. Il peut être mis fin à la nomination de l'Agent de gestion par décision de l'Agent de gestion (d'une part) ou par accord mutuel de toutes les Organisations du système des Nations Unies participantes et du Gouvernement hôte (d'autre part), par notification écrite à l'autre partie trente (30) jours à l'avance, sous réserve du maintien de la validité du paragraphe 5 ci-après aux fins qui y sont énoncées. Dans une telle éventualité, les Parties conviendront des mesures à prendre pour terminer toutes les activités de manière rapide et ordonnée afin de réduire les coûts et dépenses au minimum.
5. Les obligations contractées par les Parties en vertu du présent Mémoire d'accord seront maintenues au-delà de l'expiration ou de l'extinction de ce Mémoire d'accord dans la mesure nécessaire pour permettre la conclusion ordonnée du Programme conjoint et l'achèvement des rapports finals, le retrait du personnel, des fonds et biens, l'apurement des comptes entre les parties et la liquidation des responsabilités contractuelles à l'égard de tout sous-traitant, consultant ou fournisseur. Tout solde créditeur du Compte du Programme conjoint sera utilisé à une fin convenue d'un commun accord par les Parties au présent Mémoire d'accord.

Article IX
Notifications

1. Toute mesure requise ou autorisée en vertu du présent Mémoire d'accord peut être prise au nom de l'Agent de gestion par _____, ou son représentant désigné et au nom d'une Organisation du système des Nations Unies participante par le chef du bureau dans [nom de pays], ou par son représentant désigné.
2. Toute notification ou demande requise ou autorisée en vertu du présent Mémoire d'accord sera faite par écrit. Cette notification ou demande sera considérée comme ayant été dûment faite quand elle aura été délivrée par main, lettre, câble ou télex à la partie à laquelle elle doit être faite, à l'adresse de cette partie spécifiée à l'ANNEXE C du présent Mémoire d'accord ou à toute autre adresse que la partie aura spécifiée par écrit à la partie faisant cette notification ou cette demande.

Article X
Entrée en vigueur

Le présent Mémoire d'accord entrera en vigueur dès signature par les représentants autorisés des Parties; il restera pleinement en vigueur et conservera son plein effet jusqu'à son expiration ou extinction.

Article XI
Règlement des différends

Les Parties feront les plus grands efforts pour régler promptement par négociation directe tout différend, controverse ou réclamation né du ou lié au présent Mémoire d'accord ou de/à toute violation de celui-ci. Tout différend, toute controverse ou réclamation de cette nature qui n'est pas réglé dans un délai de soixante (60) jours à compter de la date où l'une des deux parties a notifié à l'autre partie la nature du différend, de la controverse ou réclamation et des mesures qui devraient être prises pour y remédier, sera

résolu par consultation entre les Chefs de secrétariat de chacune des Organisations du système des Nations Unies participantes et de l'Agent de gestion.

EN FOI DE QUOI, les soussignés, représentants dûment autorisés des Parties respectives, ont signé le présent Mémoire d'accord en anglais, en [nombre de signataires] exemplaires.

Pour l'Agent de gestion

Pour _____

Signature : _____

Signature : _____

Nom : _____

Nom : _____

Titre : _____

Titre : _____

Lieu : _____

Lieu : _____

Date : _____

Date : _____

Pour _____

Pour _____

Signature : _____

Signature : _____

Nom : _____

Nom : _____

Titre : _____

Titre : _____

Lieu : _____

Lieu : _____

Date : _____

Date : _____

ANNEXE A : Extrait du Document de Programme conjoint – Budget
[et Plan de décaissement]

ANNEXE B : Échéancier des versements

ANNEXE C

NOTIFICATIONS

Pour l'Agent de gestion :

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopie : _____

Courrier électronique : _____

Pour XXX:

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopie : _____

Courrier électronique : _____

Pour YYY:

Nom : _____

Titre : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopie : _____

Courrier électronique : _____

