

REPUBLIQUE DU TCHAD

UNITE – TRAVAIL - PROGRES

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

PRIMATURE

HAUT COMITE INTERMINISTERIEL

COMITE TECHNIQUE

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DU PLAN

**STRATEGIE NATIONALE DE
MICROFINANCE (SNMF)
2009-2013**

SOMMAIRE

CARTE ADMINISTRATIVE DU TCHAD ET PRINCIPALES VILLES	2
LISTE DES ACRONYMES	4
INTRODUCTION	7
PREMIERE PARTIE : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE.....	9
1.1 BREVE PRESENTATION DU PAYS.....	9
1.2 – ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	9
1.2.1 <i>Analyse de l'environnement économique</i>	9
1.2.2 <i>Analyse de la situation sociale</i>	11
1.2.3 <i>Analyse de la situation politique</i>	12
1.2.4 <i>Analyse de l'environnement judiciaire</i>	12
1.2.5 <i>Politiques et stratégies nationales</i>	13
1.3 – ANALYSE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	13
1.3.1 <i>Analyse au niveau macro</i>	14
1.3.3 <i>Analyse au niveau micro</i>	23
1.4 CONCLUSION	28
<i>Les opportunités :</i>	28
<i>Les contraintes :</i>	29
<i>Les forces :</i>	29
<i>Les faiblesses :</i>	29
DEUXIEME PARTIE : LA STRATEGIE NATIONALE DE LA MICROFINANCE	30
2.1 – JUSTIFICATION DE LA STRATEGIE.....	30
2.3 – LA STRATEGIE	31
2.3.1 – <i>La vision</i>	31
2.3.2 <i>Les objectifs immédiats</i>	31
2.3.3 <i>Les axes stratégiques</i>	31
2.3.4 <i>Résultats attendus et actions</i>	32
2.4 – MODALITES DE GESTION ET ANCRAGE INSTITUTIONNEL	36
2.4.1 <i>Le rôle et la responsabilité des différents acteurs</i>	36
2.4.2 <i>Principes de mise en œuvre de la stratégie</i>	39
2.4.3 <i>Ancrage institutionnel</i>	39
2.4.4 <i>Plan d'action</i>	40
2.4.5 <i>Système de suivi - évaluation</i>	40
2.4.6 <i>Coût de la stratégie</i>	41
2.4.7 <i>Impacts attendus de la stratégie</i>	41
2.4.8 <i>Prochaines étapes</i>	42
ANNEXE 1 : LES 11 PRINCIPES DE BONNES PRATIQUES (CGAP)	43
ANNEXE 2 : PLAN D'ACTION (2009 - 2013).....	44

Liste des acronymes

ACEL	Alliance pour le Crédit et l'Épargne Locale
AFD	Agence Française de Développement
AGESFO	Audit Gestion Formation
APT - EMF	Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Micro Finance
ASSOCEC	Association des Coopératives d'Épargne et de Crédit
BAD	Banque Africaine de Développement
BCC	Banque Commerciale du Chari
BDEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BID	Banque Islamique de Développement
BNA	Banque Nationale Agricole
BSIC	Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce
CBT	Commercial Bank Tchad
CECA	Caisse d'Épargne et de Crédit Autogérée
CEDIC/GC	Caisse d'Épargne et de Développement Intégral du Crédit/Grenier Communautaire
CDE	Centre de Développement des Entreprises
CEFEM/MC	Caisse d'Épargne des Femmes du Moyen Chari
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEPRIC	Centre d'Etude et de Promotion des Initiatives Communautaires
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres.
CIDR	Centre International pour le Développement et la Recherche
CMD	Caisse Mutuelle pour le Développement
CNC	Comité National de Coordination
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CT - EMF	Cellule Technique des Etablissements de Micro Finance
DAC	Direction de l'Action Coopérative
DAMAC	Division de l'Appui au Mouvement Associatif et Coopératif
EDST	Enquête Démographique et de Santé au Tchad
EMF	Etablissement de Micro Finance
FACIL	Fonds d'Actions Concertées pour les Initiatives Locales
FBT	Financial Bank Tchad
FDS	Fonds de Développement Social
FENU	Fonds des Nations Unies pour l'Équipement
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FIMIDEV	Finance, Micro finance, Développement
FINADEV	Finance pour le Développement
FOSAP	Fonds de Soutien aux Activités en matière de Population et de lutte

	contre les IST/VIH/SIDA
IDA	Association pour le Développement International
ISPEC	Institut Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative
KFW	Kreditanstalt Für Wiederaufbau (Coopération Financière Allemande)
MEP	Ministère de l'Economie et du Plan
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MUFEC	Mutuelle des Femmes pour l'Épargne et le Crédit
OANET	Organisation des Acteurs Non Etatiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PARCEC	Promotion et Appui au Réseau des Coopératives d'Épargne et de Crédit
PASEP	Projet d'Appui au Système d'Élevage Pastoral
PASILD	Programme d'Accompagnement Structurant d'Initiatives Locales de Développement
PCVSZ	Projet Production Cotonnière et Vivrière en Zone Soudanienne
PDPL	Projet de Développement de la Préfecture du Lac
PIB	Produit Intérieur Brut
PIDR	Plan d'Intervention pour le Développement Rural
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPLS	Projet Population et Lutte contre le SIDA
PROADEL	Projet d'Appui au Développement Local
PRODABO	Programme de Développement Rural Décentralisé : Départements de Assongha – Biltine – Djourf El Ahmar et Ouara.
PRODER - B	Projet de Développement Rural du Batha
PRODER - K	Projet de Développement Rural Décentralisé du Kanem
PRODEPECHE	Projet de Développement de la Pêche
PSANG II	Projet de Sécurité Alimentaire Nord Guéra – Phase II
RCA	République Centrafricaine
RECEC/ASDEC	Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit/ Association pour le Développement de l'Épargne et du Crédit
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'habitat
REPAFEM	Réduction de la Pauvreté en Faveur des Femmes au Tchad
SERFI Tchad	Services Financiers et ingénierie du Financement et du développement
SFI	Société Financière Internationale
SGTB	Société Générale Tchadienne de Banque
SNMF	Stratégie Nationale de la Micro finance
SNRP II	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté 2 ^{ème} génération
UCEC - MK	Union des Clubs d'Épargne et de Crédit du Mayo Kebbi
UE	Union Européenne

UMAC	Union Monétaire de l'Afrique Centrale
URCOOPEC	Union Régionale des Coopératives d'Épargne et de Crédit
USAID	Agence International des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement

INTRODUCTION

A l'échelle mondiale, la microfinance joue actuellement un rôle déterminant en matière de développement économique et social et constitue un outil privilégié de lutte contre la pauvreté.

Dans la sous région de l'Afrique centrale, l'évolution et la croissance des structures de microfinance ont amené les autorités monétaires de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) à mettre en place le 13 avril 2002 un cadre réglementant l'activité de la microfinance en vue de sécuriser l'épargne et favoriser le financement des initiatives économiques de base.

Le Tchad a entrepris en 2002 une démarche pour la mise en place d'une politique nationale de la microfinance avec l'appui des partenaires de développement, notamment le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Cette initiative qui visait à créer un environnement propice à la professionnalisation du secteur n'a malheureusement pas abouti alors qu'elle doit s'arrimer à la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP).

En juin 2003, le Gouvernement a adopté la SNRP qui a défini une vision intégrée des politiques économiques et sociales du pays en vue de réduire de moitié l'incidence de la pauvreté à l'horizon 2015. Cette stratégie a été révisée et la nouvelle version a été adoptée en 2008. Elle propose cinq axes prioritaires, à savoir i) promouvoir la bonne gouvernance ou renforcer la cohésion et l'efficacité des politiques ; ii) créer un environnement favorable à une croissance économique, robuste, diversifiée et réductrice de la pauvreté ; iii) valoriser le potentiel de croissance du secteur rural ; iv) faire des infrastructures un levier de croissance et v) valoriser les ressources humaines.

La SNRP II constitue donc le cadre de convergence de tous les efforts pour lutter contre la pauvreté et d'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) auxquels le Tchad a souscrits.

Sur le plan institutionnel, on a observé d'importantes mutations ayant abouti à la création d'un Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan chargé de la Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté. Cela dénote la volonté du Gouvernement de faire de la microfinance l'un des instruments de mise en œuvre de la SNRP II.

C'est ainsi que le Gouvernement et les principaux acteurs de la microfinance, de manière concertée, ont jugé opportun de définir une Stratégie Nationale de la Micro finance (SNMF) permettant de favoriser le développement harmonieux du secteur.

Un groupe pluridisciplinaire de travail issu du secteur public et privé ainsi que de la société civile a été constitué. Sa mission est de proposer un projet de stratégie nationale de la microfinance.

Le processus d'élaboration et de validation a connu plusieurs étapes :

- i) collecte de données auprès de tous les acteurs par les différents membres du groupe de travail;
- ii) élaboration du projet de la Stratégie Nationale de la Micro financé ;

- iii) discussions avec les plus hautes autorités et les cadres du Ministère de l'Economie et du Plan ;
- iv) discussions avec les cadres des ministères techniques, des programmes et projets impliqués dans la microfinance ;
- v) atelier national de validation du projet de la Stratégie Nationale de la Micro finance en août 2008 impliquant l'ensemble des acteurs dont les partenaires au développement.

L'adoption et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de la Micro finance permettront d'assurer l'accès d'un plus grand nombre de populations pauvres à des produits et services financiers adaptés à leurs besoins, de coordonner le développement des Etablissements de Micro finance (EMF), d'améliorer leurs outils de gestion et leurs capacités opérationnelles et d'assurer efficacement le contrôle et la supervision de leurs activités.

Cet ensemble d'actions devrait garantir la sécurisation de l'épargne des déposants et accroître les capacités des EMF à appuyer le développement des micro et petites entreprises et des activités génératrices de revenus.

Le présent document est structuré en deux parties. La première partie fait l'analyse de l'environnement et du secteur de la microfinance mettant en relief les opportunités et les contraintes d'une part et les forces et les faiblesses d'autre part.

La deuxième partie est consacrée à la formulation de la stratégie, notamment les principes directeurs et les bonnes pratiques de la microfinance et la vision déclinée en objectifs immédiats sur une période de 5 ans avec des résultats et des impacts attendus.

PREMIERE PARTIE : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU SECTEUR DE LA

MICROFINANCE

1.1 Brève présentation du pays

Situé au cœur du continent africain entre le 8^{ème} et le 23^{ème} degré de latitude Nord, et entre le 14^{ème} et le 24^{ème} degré de longitude Est, le Tchad est un pays enclavé qui s'étend sur 1700 km du Nord au Sud et sur 1000 km de l'Est à l'Ouest. Il couvre une superficie de 1.284.000 km² et partage ses frontières avec six pays : la Libye au Nord, le Soudan à l'Est, le Cameroun, Niger et le Nigeria à l'Ouest et la République Centrafricaine (RCA) au Sud.

Le Tchad est partagé en trois principales zones climatiques : i) la zone saharienne au nord marquée par une très faible pluviométrie, soit moins de 300 mm par an ; ii) la zone sahélienne au centre avec une pluviométrie allant de 300 mm à 700 mm par an et iii) la zone soudanienne au sud avec une pluviométrie variant de 700 mm à 1300 mm par an.

L'organisation administrative du Tchad subdivise le pays en régions, départements, sous-préfectures, cantons et villages.

Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 1993 a dénombré la population tchadienne à 6, 28 millions d'habitants. Elle est projetée¹ à 9 millions d'habitants en 2007 au taux d'accroissement naturel de 3,1% l'an.

La répartition par âge et par sexe montre que la population tchadienne est très jeune et les femmes représentent 52% de la population totale. En 2004², la population âgée de moins de 15 ans représentait 52% contre 44% pour les 15-59 ans et 4% pour les 65 ans ou plus. Cette population est très inégalement répartie dans le territoire national. La densité moyenne est faible (6,8 habitants au Km² en 2003), mais elle varie selon les régions, allant de 0,2 habitant au km² dans le Borkou-Ennedi-Tibesti à 73 habitants au km² dans le Logone Occidental. Ainsi, on peut noter que : (i) la zone saharienne, avec 47% de la superficie totale, n'abrite qu'environ 2% de la population ; (ii) la zone sahélienne qui représente 43% du territoire national, concentre 48% de la population et (iii) la zone soudanienne, avec environ 10% de la superficie, abrite la moitié de la population. Environ 80% de la population tchadienne vit en milieu rural.

Le Tchad fait partie des six pays de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) avec le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée Equatoriale et la RCA.

1.2 – Analyse de l'environnement

1.2.1 Analyse de l'environnement économique

L'activité économique mondiale a connu une nette progression³ avec un taux de croissance de 5,4% en 2006 en relation avec l'accroissement des échanges commerciaux et la vigueur des dépenses des ménages soutenue par l'accélération du rythme de création d'emplois. Malgré la hausse des prix des hydrocarbures, les pressions inflationnistes ont été contenues,

¹ Direction de la Population

² Selon EDST2

³ Rapport annuel de la BEAC, 2006.

grâce au resserrement des conditions monétaires et à la modération de la revalorisation salariale.

Dans la zone CEMAC, la situation macroéconomique a été marquée par la poursuite du ralentissement de l'activité en 2006. Ce ralentissement résulte essentiellement de la baisse de la production pétrolière, et ce, malgré la bonne marche du secteur non pétrolier soutenu par les activités commerciales, touristiques, des transports et des autres services.

Au niveau national, l'économie est en expansion depuis 2003, date à laquelle le Tchad est entré dans le cercle des pays exportateurs de pétrole. Rappelons que le pays a eu une croissance économique limitée depuis des décennies du fait de la faible productivité du secteur primaire dans lequel opèrent 80% de la population. A cette première contrainte, s'ajoutent les aléas climatiques, la quasi-inexistence d'un secteur de transformation, l'insuffisance des infrastructures socioéconomiques de base. En dépit de ces contraintes, le pays dispose d'importantes potentialités pour promouvoir son développement économique : terres cultivables, eau, élevage, ressources minières, ...

L'exploitation du pétrole a introduit des changements dans la structure de l'économie et offre des opportunités pour une croissance durable. Le PIB a connu une forte croissance entre 2003 et 2004 (14,3% et 33,7%). Le taux moyen de croissance de cet agrégat hors pétrole est de 5,3% l'an pour la même période. Le taux de croissance du PIB réel par habitant qui se situe à 6% l'an indique une progression favorable des revenus moyens sur la période.

La structure du PIB indique un fléchissement des parts des secteurs secondaire et tertiaire au profit du secteur primaire à partir de 2003, marquant ainsi un point d'inflexion dans l'économie du pays. En effet, les contributions moyennes des secteurs à la croissance durant la période 2000-2007 ont été respectivement de 52,5% pour le primaire, 10% pour le secondaire et 34,6% pour le tertiaire.

L'économie du pays reste dominée par un secteur informel de plus en plus dynamique en milieu urbain. Cette dynamique est liée à la quasi absence d'un secteur privé organisé. Elle est également une réponse spontanée au taux de chômage élevé notamment chez les jeunes (22,6%).

La consommation finale par habitant a progressé de 138 800 FCFA en 2000 à 189 000 FCFA en 2007 soit un taux de croissance moyen de 5,6%.

L'investissement a connu une forte croissance (15,2% à 23,2% du PIB de 2000 à 2007). Cette évolution est due essentiellement aux travaux d'exploitation pétrolière.

L'analyse des exportations montre que le pays a une économie peu ouverte sur l'extérieur. Cette situation a changé avec l'exploitation du pétrole où la proportion des exportations par rapport au PIB a atteint 54% en 2003. Ces exportations assurent la couverture des importations dans leur totalité à partir de 2004.

La part des importations dans le PIB a augmenté de façon importante (57% en moyenne) à cause notamment des importations liées à la construction de l'oléoduc de Komé - Kribi.

Au niveau des finances publiques, avec le démarrage de l'exploitation pétrolière, on a enregistré une évolution considérable des recettes et des dépenses de l'Etat.

En effet, les recettes totales de l'Etat (base encaissement) ont augmenté de 80,2 milliards FCFA en 2000 à 735 milliards FCFA en 2007. Les recettes fiscales demeurent la source la plus importante de revenu de l'Etat. Elles ont progressé considérablement en proportion des recettes courantes passant de 85% en 2000 à 93,3% en 2007.

Les dépenses courantes de l'Etat ont augmenté de 205,9 milliards FCFA en 2000 à 769,2 milliards FCFA en 2007. Elles sont constituées particulièrement des dépenses primaires qui ont évolué de 89,7% en 2000 à 94,2% en 2006 par rapport aux dépenses totales.

L'exploitation du pétrole a entraîné une amélioration significative des principaux agrégats macroéconomiques du pays. Elle est une opportunité pour investir dans les secteurs prioritaires et l'entrepreneuriat privé. C'est à ce niveau que la microfinance pourra jouer son rôle de levier financier pour accompagner la dynamique économique.

1.2.2 Analyse de la situation sociale

Le Tchad est classé 171^{ème} sur 177 pays selon le rapport mondial sur le développement humain 2007. La pauvreté dont le seuil est estimé à 396 FCFA par personne et par jour touche 55% de la population selon l'enquête ECOSIT2 de 2003. La pauvreté est principalement un phénomène rural avec 87% des pauvres.

Les inégalités sociales sont marquées. La population la plus pauvre représentant 20% de la population totale vit avec seulement 153 FCFA par jour tandis que les 20% plus nantis dépensent en moyenne 1105 FCFA par jour. De même, les 20% des ménages pauvres se partagent seulement 6,4% de la consommation totale.

Au niveau de l'éducation, la population tchadienne analphabète représente 67,1% de la population totale. Le taux brut de scolarisation primaire est passé de 71,6% en 2000 à 84,4% en 2005. Quant au taux brut de scolarisation des filles, il est passé de 54,7% en 2000 à 67,9% en 2005. Ces évolutions positives cachent toutefois des disparités entre filles et garçons. De même, cette évolution quantitative ne s'est pas accompagnée de la qualité de l'éducation qui s'est nettement détériorée malgré l'augmentation des dépenses publiques consacrées à ce secteur (10% en 2002 à 14% en 2005).

Au niveau de la santé, le bilan réalisé entre 2005 et 2007 fait ressortir des déficiences du système sur le plan de l'accès aux formations sanitaires, de l'offre de soins (1 médecin pour 27 680 habitants, contre une norme OMS de 1 pour 10 000) et de la qualité des services. Le taux de mortalité infantile est très élevé selon EDST2 (102 naissances sur 1000 en 2004) et 41% des enfants de moins de cinq (5) ans souffrent de malnutrition chronique.

En dépit des progrès réalisés, l'accès des populations aux infrastructures de communication reste encore difficile. Le réseau routier est sous-développé par rapport à la superficie et aux besoins du pays. Celui des pistes rurales, essentielles pour faciliter l'écoulement des produits vivriers vers les marchés régionaux et les grandes villes, reste négligé.

D'autres indicateurs montrent que les conditions de vie des populations tchadiennes restent très précaires. Selon l'ECOSIT2, environ 90% des ménages tchadiens vivent dans des logements dont les murs sont en matériaux traditionnels non durables, 76% des logements ont un toit en paille ou en secko et 69% des ménages ne disposent pas de latrines. Le coût élevé des matériaux modernes de construction et l'absence de tout mécanisme de crédit au logement rendent très difficile l'accès à la propriété pour les populations à faible revenu, notamment les femmes, et expliquent la situation précaire du secteur de l'habitat. Des

mêmes sources, 3,5% des populations tchadiennes ont accès à l'électricité et en moyenne la population met 14,5 minutes pour s'approvisionner en eau.

L'instauration de la démocratie a permis l'émergence de la société civile. Plusieurs associations de jeunes et de femmes ainsi que des organisations paysannes ont vu le jour. Par souci d'efficacité et d'harmonisation des interventions, ces organisations se sont regroupées en réseaux ou plates-formes jouant un rôle important dans la défense des droits de l'homme, des droits des consommateurs, des populations rurales, ...

Dans le cadre de l'accord de Cotonou et pour une implication de la société civile au processus de développement, une plate forme faîtière regroupant plusieurs organisations ainsi que le secteur privé a été mise en place et dénommée Organisation des Acteurs Non Etatiques (OANET).

Une stratégie utilisant la microfinance comme outil de lutte contre la pauvreté au TCHAD devra prendre en compte le fait que :1) La majorité des pauvres vit en milieu rural; 2) Une partie importante de la population n'est pas scolarisée; 3) L'accès encore difficile aux services de santé et 4) l'accès difficile aux infrastructures de communication. De ce qui précède, il y a nécessité de mettre en place tous les produits financiers (épargne, crédit...) ainsi que des produits complémentaires telle que la micro assurance.

1.2.3 Analyse de la situation politique

Le Tchad s'est engagé dans un processus démocratique depuis 1990 avec le changement de régime. Des élections présidentielles ont eu lieu en 1996, 2001 et 2006, suivies des législatives en 1997 et 2002. Les principales institutions de la République ont été mises en place. Le processus de décentralisation est engagé pour permettre une plus grande implication de la population dans les prises de décisions et pour promouvoir le développement local. Les élections municipales attendues devraient jeter les bases institutionnelles de ce processus de décentralisation. Elles devraient également permettre l'éducation de la population à une meilleure compréhension de la démocratie.

Ces efforts entrepris dans le processus démocratique sont perturbés par des multiples conflits armés créant ainsi une situation d'instabilité politique. Les populations, infiniment en déplacement ne peuvent mener véritablement des activités socio-économiques stables. Cette situation affecte particulièrement les populations vivant dans les zones de conflits. A l'Est du Tchad, plus de 200 000 personnes ont été déplacées à l'intérieur du pays suite à des violents affrontements intercommunautaires et/ou aux attaques de rebelles. De plus, elle a entraîné un ralentissement de l'engouement chez beaucoup de partenaires, retardant la mise en œuvre de certains programmes et projets sectoriels devant apporter une réponse adéquate aux initiatives privées de développement. Toutefois, il faut souligner que des efforts de résolution de ces crises, matérialisés par différents accords pourraient améliorer ce contexte national qui constitue un frein pour toute initiative de développement. .

Cette instabilité est très préjudiciable pour les activités de microfinance et certains partenaires techniques et financiers hésitent à s'engager dans les actions à moyen et long terme, l'encadrement de la population ou l'accompagnement des EMF. L'environnement a besoin d'être sécurisé en vue d'un meilleur développement des activités de la microfinance.

1.2.4 Analyse de l'environnement judiciaire

Les états généraux de la justice ont relevé des dysfonctionnements, notamment l'inadaptation de certains textes par rapport à l'évolution de l'environnement, la corruption, l'impunité, l'incompétence de certains agents, le manque de moyen de travail, l'ingérence des pouvoirs publics, des forces de l'ordre et des chefferies traditionnelles dans les affaires judiciaires

Ces dysfonctionnements de l'appareil judiciaire affectent les activités des EMF en matière de recouvrement des impayés. Les nombreux dossiers sur les impayés transmis au niveau de la justice par les EMF sont restés sans suite. Il en est de même pour les cas des détournements opérés par certains agents d'EMF.

En dépit de ce sombre tableau, des efforts ont été accomplis en matière de création des tribunaux de commerce et de formation des magistrats dans le cadre de la réforme judiciaire, en particulier sur les actes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Le secteur de la microfinance avec ses spécificités, ses règles de fonctionnement et les textes qui le régissent n'est pas bien intégré dans le milieu judiciaire. Il est nécessaire de former les différents acteurs du système judiciaire à la connaissance du secteur et surtout les sensibiliser à l'importance de leur rôle dans le développement de cette activité notamment en matière de recouvrement et du traitement des dossiers litigieux.

1.2.5 Politiques et stratégies nationales

Depuis 2005, année du microcrédit, les gouvernements et les partenaires au développement ont porté un intérêt particulier à la microfinance comme outil efficace de lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD.

Supprimé : micro-crédit

C'est ainsi que dans le cadre de la SNRP II, cinq axes prioritaires ont été retenus pour le Tchad: i) promouvoir la bonne gouvernance pour renforcer la cohésion et l'efficacité des politiques ; ii) créer un environnement favorable à une croissance économique, robuste, diversifiée et réductrice de la pauvreté ; iii) valoriser le potentiel de croissance du secteur rural ; iv) faire des infrastructures un levier de croissance et v) valoriser les ressources humaines.

Supprimé : II ,

Cette stratégie consacre une place à la microfinance dans son 2^{ème} axe, et dans une certaine mesure, le 3^{ème} notamment dans le développement du secteur privé. Pour ce faire, le Gouvernement se fixe comme objectif d'évaluer les systèmes existants et de développer une stratégie réaliste de promotion de la microfinance sur l'ensemble du territoire national en vue de contribuer à la promotion des PME/PMI, des micro-entreprises et de l'emploi.

En outre, l'adoption du présent document de la SNMF participera à la mise en œuvre des autres axes de la SNRP II. Elle contribuera également à l'amélioration du développement du Programme d'Intervention du Développement Rural (PIDR) qui propose une approche globale intégrée aux enjeux du développement rural et de la lutte contre la pauvreté.

1.3 – Analyse du secteur de la microfinance

Cette analyse aux niveaux macro, méso et micro définit la mission de chaque acteur, dégage les réalisations et les insuffisances et cible les domaines d'appui.

1.3.1 Analyse au niveau macro

1.3.1.1 Analyse du cadre réglementaire et légal

Le développement de la microfinance dans les Etats membres de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et plus particulièrement au Tchad a été influencé par trois principaux facteurs : la crise des années 80 qui a sévèrement affecté les systèmes financiers, la reconnaissance au niveau international de la microfinance comme un des vecteurs essentiels à la lutte contre la pauvreté et l'absence d'un cadre juridique adapté.

C'est dans ce contexte que la CEMAC a adopté en avril 2002, un texte réglementant l'activité de la microfinance dans la sous région.

En effet, l'activité de microfinance au Tchad est régie par le dispositif légal et réglementaire comprenant :

- le Règlement CEMAC (Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de Micro finance dans la CEMAC), adopté par l'Union Monétaire de l'Afrique Centrale (UMAC) est entré en vigueur le 13 avril 2002 ;
- Les Règlements COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale) qui fixent 21 normes prudentielles applicables dans le secteur de la Micro finance et qui sont entrés en vigueur depuis le 15 avril 2002 ;
- Certains actes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Pour les EMF en activité avant l'adoption de la réglementation CEMAC, deux phases transitoires ont été retenues par les autorités monétaires : une période transitoire de trois (3) ans pour l'application du Règlement CEMAC et une période de cinq (5) ans pour les règlements COBAC. Pour les EMF créés après l'adoption de la réglementation, la nouvelle réglementation s'applique en totalité et sans délai. Le rôle du contrôle est dévolu à la COBAC alors que celui de la supervision revient aux ministères en charge des finances.

Le plan comptable avec les directives pour la présentation des états financiers qui doit compléter le dispositif réglementaire de la CEMAC est en cours d'adoption.

En ce qui concerne la mise en œuvre et le respect de la réglementation au Tchad, l'état des lieux fait ressortir les principaux constats suivants :

- Les mesures d'accompagnement pour la mise en œuvre de la réglementation n'ont pas suivi ;
- Il y a une insuffisance dans la connaissance et la maîtrise de la réglementation par de nombreux acteurs de la microfinance ;
- De nombreux EMF ne disposent pas de système d'information et de gestion ;
- Beaucoup d'EMF n'ont pas mis en place en interne des outils de suivi des normes prudentielles ;
- La Cellule Technique en charge des Etablissements de Micro finance (CT – EMF) du Ministère des Finances et du Budget, chargée de la surveillance du secteur, est

opérationnelle mais ses actions sont très limitées par rapport à l'insuffisance des moyens mis à sa disposition.

Beaucoup d'acteurs de la microfinance ignorent l'existence des actes de l'OHADA, d'autres ne maîtrisent pas leur contenu. Or, les dispositions relatives aux garanties, aux procédures de recouvrement sont importantes pour les professionnels du secteur.

Il faut souligner également qu'une révision de ces textes est en cours au sein de la COBAC et affectera le secteur. Il s'agit de la révision des textes concernant les domaines précités (les garanties, les procédures de recouvrement) dans le souci de les adapter aux spécificités et à l'environnement de la microfinance.

Il se dégage de cette analyse sur le cadre réglementaire que des appuis sont nécessaires à travers :1) La vulgarisation des règlements CEMAC- COBAC, du plan comptable ; 2) La formation des acteurs à la connaissance de ces textes et outils ; 3) L'organisation de la comptabilité et la mise en place d'outils de suivi des normes prudentielles et 4) La connaissance des actes de l'OHADA relatifs à l'activité.

1.3.1.2 Analyse du cadre institutionnel

i. Le Ministère de l'Economie et du Plan - Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan Chargé de la Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté

La volonté du Gouvernement de prendre en charge la question de la micro finance remonte à une date récente. Le 28 août 2006, le Ministère de la Solidarité et des Micro Crédits fut créé, puis remplacé par le Ministère du Développement Associatif, des Microcrédits et de la Lutte contre la Pauvreté par décret N°229/PR/PM/2007 du 05 mars 2007.

Supprimé : Micro-crédits

Le 23 avril 2008, le Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan, Chargé de la Micro Finance et de la Lutte Contre la Pauvreté a été institué par décret n°634/PR/PM/2008.

La création du Secrétariat d'Etat, rattaché au Ministère de l'Economie et du Plan (MEP) s'inscrit dans la recherche d'une cohérence des actions. Ce rattachement permettra en outre de résoudre le problème crucial qui entrave l'épanouissement du secteur, à savoir l'absence d'une Stratégie Nationale de la Micro finance. L'objectif de cette stratégie est de permettre aux décideurs, aux partenaires de développement, aux institutions bancaires, aux EMF et autres acteurs de définir de manière participative les conditions optimales de développement d'un système financier inclusif, autonome et viable.

ii. Le Ministère des Finances et du Budget - la Cellule Technique Chargée des Etablissements de la Micro finance

A l'avènement de la réglementation de l'activité de la microfinance dans la zone CEMAC, il a été créé le 13/11/2002, une Cellule Technique en charge des Etablissements de Micro finance par Arrêté n° 293/MF/SE/DG/2002 au sein du Ministère des Finances et du Budget.

Le rôle de la Cellule est de veiller au respect de la réglementation et à ce titre, elle est chargée de :

- Etudier les dossiers d'agrément des EMF avant leur transmission à la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) pour avis conforme ;
- Préparer les projets de texte d'application de la réglementation relative à la microfinance ;

- Faciliter les relations entre la COBAC et les EMF d'une part et le système bancaire et les EMF d'autre part ;
- Organiser des réunions d'information à l'attention des dirigeants des EMF ;
- Examiner les rapports transmis au Ministère des Finances par les Commissaires aux comptes ou auditeurs externes des EMF ;
- Constituer une banque de données des EMF.

En matière de supervision, la Cellule a pour tâche d'effectuer des missions de vérification, de l'organisation et du fonctionnement effectif des EMF en vue de constater éventuellement les infractions à la réglementation et proposer le cas échéant, au Ministre des Finances et/ou à la COBAC, les sanctions.

La Cellule dispose de trois (3) cadres supérieurs et de sept (7) cadres moyens de diverses formations, notamment des juristes, des assureurs et des économistes. Cependant, elle manque de moyens matériels et techniques pour accomplir sa mission.

Actuellement, la CT-EMF est rattachée à la Direction des Finances Extérieures. Cette position ne lui donne pas assez de marge dans la conduite de sa mission.

La Cellule a une mission importante qui est celle de contrôler l'entrée dans le secteur, de veiller à l'application et au respect de la réglementation. L'insuffisance de professionnalisme dans le secteur et les crises que connaissent plusieurs EMF justifient la nécessité du renforcement technique et logistique de la CT-EMF. Au regard de l'importance de l'activité de microfinance, il s'avère nécessaire de revoir sa position actuelle en vue de son rattachement à un haut niveau de décision.

iii. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI)

Par décret n°066/PR/MET/94 portant application de l'ordonnance n°025/PR/92 relative aux statuts des groupements, des groupements à vocation coopératives et des coopératives, la tutelle du secteur coopératif est confiée au ministère du commerce. C'est en 1997 que le Ministère du Commerce a pris un texte portant attributions, organisation et fonctionnement de l'entité chargée de mettre en œuvre cette tutelle, à savoir la Division de l'Appui au Mouvement Associatif et Coopérative (DAMAC) érigée par la suite en Direction de l'Action Coopérative (DAC) en 2003.

La mission d'exécution de la politique nationale de promotion et de développement du mouvement coopératif au Tchad a été confiée à la DAC qui a pour attributions de :

- i) mettre en œuvre les stratégies cohérentes en vue d'appliquer la politique du Gouvernement en matière d'appui au mouvement coopératif ;
- ii) vulgariser les textes régissant le mouvement coopératif au Tchad et en contrôler l'application ;
- iii) tenir à jour les statistiques fiables sur le mouvement coopératif au Tchad ;
- iv) renforcer les capacités des organisations coopératives en vue d'induire l'auto-développement.

Depuis sa création, la DAC rencontre quelques difficultés : i) absence d'une stratégie cohérente en mouvement associatif et coopératif, ii) la non opérationnalité des structures prévues dans l'organigramme; iii) le non respect des procédures d'agrément et iv) le manque de suivi des activités.

Le développement de l'activité de la microfinance dépasse aujourd'hui le simple cadre du mouvement coopératif existant. Il y a lieu de différencier les coopératives financières soumises désormais au contrôle de l'autorité monétaire conformément au règlement CEMAC des autres coopératives. Cette mesure permettra d'alléger les formalités de la reconnaissance juridique et de l'agrément des EMF surtout de 1^{ère} catégorie. Toutefois, le MCI pourra poursuivre sa mission de promotion et de développement des mouvements associatifs sur le terrain.

iv. L'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Micro finance (APT – EMF)

Conformément à la réglementation COBAC, qui ne prévoit qu'une seule association par pays de la sous région, l'APT-EMF a été créée le 23 novembre 2002 lors d'une assemblée générale constitutive à laquelle ont pris part 6 membres fondateurs : Association pour le Développement de l'Épargne et de Crédit (ASDEC), Centre d'Études pour la Promotion et la Rentabilisation des Initiatives Communautaires (CEPRIC), Projet d'Appui au Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit du Moyen Chari (PARCEC-MC), Union des Clubs d'Épargne et de Crédit du Mayo Kebbi (UCEC-MK), VITA et Union Régionale des Coopératives d'Épargne et de Crédit (URCOOPEC). Elle compte 193 membres parmi les 205 EMF répertoriés à l'Assemblée Générale tenue en octobre 2007.

L'APT- EMF est composée d'un Comité de Coordination, d'un Comité de Surveillance et d'un Secrétariat Permanent. Elle a pour missions de : 1) Représenter la profession et défendre les intérêts des institutions membres ; 2) Contribuer à la régulation du secteur et de la profession en fournissant des éléments de références, des normes et de labels de qualité et 3) Renforcer les capacités techniques et institutionnelles par le biais des formations et d'autres appuis-conseils.

En dehors du Comité de Coordination qui tient régulièrement ses rencontres de façon tournante dans les principales villes du pays, le Secrétariat Permanent et le Comité de Surveillance n'ont pu être mis en place faute de moyens financiers.

Compte tenu du rôle important qu'elle joue dans la promotion, la professionnalisation et l'assainissement du secteur en collaboration avec les structures étatiques concernées, l'APT – EMF devrait être appuyée dans l'accomplissement de sa mission.

v. Les partenaires au développement

Au Tchad, les principaux partenaires du secteur de la microfinance sont entre autres : la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD), le PNUD, le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), l'USAID, la Banque Islamique de Développement (BID), l'Union Européenne (UE), l'Agence Française pour le Développement (AFD), la KFW, la Coopération Suisse et les ONG (la SWISSAID, Intermon - OXFAM, CARITAS SUISSE, ...).

La Banque Mondiale – Association pour le Développement International (IDA) intervient au niveau de trois projets avec des composantes microfinance : 1) Le Projet d'Appui au Développement Local (PROADEL) qui apporte un soutien à l'expansion des EMF dans sa zone d'intervention sans aucune ligne de refinancement; 2) Le Projet Population et Lutte contre le SIDA (PPLS) à travers sa composante Fonds de Soutien aux Activités en matière de Population et de Lutte contre les IST/VIH/SIDA(FOSAP) qui a mis en place une ligne de refinancement aux EMF et les subventions en vue de renforcer leurs capacités ; 3)

Le Projet de renforcement des capacités du secteur pétrolier à travers sa composante Fonds d'Actions Concertée pour les Initiatives Locales (FACIL) avec une ligne de refinancement et de subvention. Par sa filiale la SFI, la Banque Mondiale appuie aussi la Chambre de Commerce par la mise en place d'un Centre de Développement des Entreprises (CDE) créé en décembre 2004. Le CDE vise à promouvoir un secteur privé dynamique en relation avec la nouvelle économie pétrolière du Tchad. L'appui se traduit par :

- i) le renforcement des capacités des entreprises tchadiennes en formation et appui-conseils ;
- ii) la mise en relation avec les banques locales ;
- iii) la mise à disposition des informations sur les opportunités d'affaires avec le consortium pétrolier.

Le CDE appuie la mise en place d'un partenariat entre l'UCEC-MK et ECOBANK.

La Banque Africaine de Développement finance six (6) programmes et projets de développement : 1) Le Projet de Réduction de la Pauvreté en Faveur des Femmes au Tchad (REPAFEM) à travers sa composante Fonds de Développement Social (FDS) ; 2) le Projet de Gestion et de valorisation des Ressources Naturelles en Zone Soudanienne(PGRN) qui a démarré ses activités en janvier 2007 ; 3) le Projet Production Cotonnière et Vivrière en Zone Soudanienne (PCVZS) qui a mis en place 55 caisses d'épargne et de crédit dans la zone soudanienne avec un financement FAD ; 4) Le Projet de Développement de la préfecture du Lac (PDLC) qui comporte un volet **microcrédit** à travers une ligne de refinancement ; 5) Le Projet de développement de la pêche (PRODOPECHE) qui développera la filière pêche à travers la collecte de l'épargne et des **Microcrédits** et 6) Le Projet d'Appui au Système d'Elevage Pastoral (PASEP) qui appuiera la filière animale à travers la microfinance.

Supprimé : micro-crédit

Supprimé : Micro-crédits

Le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture finance trois (3) projets qui interviennent dans la microfinance : 1) Le Projet de Sécurité Alimentaire Nord Guéra - 2^{ème} phase (PSANG II) qui met en place les caisses rurales et urbaines ; 2) Le Projet de développement rural du Batha – PRODER-B qui se propose de mettre en place des Caisses Financières Autogérées (CFA) et 3) Le Projet de développement du Kanem (PRODER –K) qui met en place des Caisses Locales Autogérées (CLA).

L'USAID a financé le 1^{er} projet de microfinance, à savoir VITA/PEP qui a distribué des crédits aux différentes couches de la population tchadienne, en particulier celle de N'Djamena et du Logone géographique.

La Banque Islamique de développement a contribué à la mise en place en 2006 d'un Fonds de Solidarité Islamique et de la Société Islamique pour le Financement du Commerce qui offrent des opportunités pour le secteur de la microfinance.

La Coopération Allemande intervient à travers la GTZ, la KFW et le DED dans le secteur de développement rural : 1) Le Programme de développement rural décentralisé de Assongha – Biltine – Ouaddaï (PRODABO) avec un volet microfinance ; 2) le Programme de développement rural décentralisé des départements de Mayo Dallah, du Lac Léré et de la Kabia avec un volet appui à la construction des infrastructures des caisses d'épargne et de crédit.

L'Union Européenne finance le Programme d'Accompagnement Structurant d'Initiatives Locales de Développement (PASILD).

Le Programme des Nations Unies pour le Développement intervient à travers : 1) le Projet de Développement des Institutions Coopératives à la base pour alléger la pauvreté au Tchad qui a permis la mise en place d'un réseau de COOPEC à N'djamena et 2) Le Programme Entreprenariat Coopératif qui a démarré en 2006. Ce projet apporte un appui au réseau URCOOPEC, à l'APT-EMF, au Centre de Formation Professionnelle de la Chambre de Commerce, à la DAC et à la CT- EMF du Ministère des Finances et du Budget.

En plus de ces institutions multilatérales et bilatérales, d'autres ONG comme Intermon OXFAM, CARITAS-SUISSE et SWISSAID ont apporté un appui non négligeable à la promotion et au développement du secteur de la microfinance au Tchad.

En somme, les partenaires et les ONG manifestent un intérêt marqué pour le développement de la microfinance au Tchad. Toutefois, leurs interventions souffrent d'un certain nombre de faiblesses, à savoir 1) l'absence de concertation et de coordination qui tend à entraîner une mauvaise allocation des ressources (contradiction entre les objectifs poursuivis, multiplication d'études similaires, financement croisé aux mêmes EMF ..) ; 2) les fonds de crédit qui sont privilégiés par rapport aux appuis institutionnel et technique alors que ces appuis sont essentiels, voire un préalable à tout accroissement de volume de crédit ; 3) les lignes de crédit accordés sur une courte période ; 4) Les interventions qui ne respectent pas un minimum en matière de bonnes pratiques et des normes de la réglementation et 5) Les approches et modes opératoires qui ne sont pas efficaces avec souvent des résultats en deçà des attentes .

1.3.1.3 Analyse des performances globales du secteur

i. Sociétariat/Clientèle

Tableau 1 : Evolution du sociétariat/clientèle

Sociétariat	2005	2006	2007	Croissance (05/07)
Membres/clients	122 995	128 402	137 053	11 %

Sources : rapports des EMF.

Le secteur de la microfinance connaît une évolution positive au niveau de son sociétariat malgré les différentes crises qui l'ont traversé. Le nombre des clients des EMF est passé de 122.995 en 2005 à 137.053 en 2007, soit un accroissement de 11%.

ii. Structures existantes

Tableau 2 : Evolution du nombre des structures d'EMF

Structures	2005	2006	2007	Croissance (05/07)
Caisses/agences	206	203	210	2%

Sources : rapports des EMF.

Le nombre des EMF a peu varié durant les trois années (Tableau 2). Très peu de créations d'EMF ont lieu durant cette période. Un EMF de la 2^e catégorie (Express Union) a été mis en place, 4 clubs d'épargne et de crédit ont été créés au sein de l'UCEC-MK. Tandis que 10 fermetures de caisses de base résultant des restructurations ont lieu au niveau du réseau RECEC/ASDEC.

iii. Mobilisation de l'épargne

Tableau 3 : Evolution des encours de l'épargne

Dépôts	2005	2006	2007	Croissance (05/07)
Encours épargne	4 357 181 239	4 926 572 314	5 059 252 314	16 %

Sources : rapports des EMF.

On note une évolution significative des dépôts qui sont passés de 4,357 milliards de FCFA en 2005 à 5,059 milliards de FCFA en 2007.

iv. Activités de crédit

Tableau 4 : Evolution des encours de crédits

Crédits	2005	2006	2007	Croissance (05/07)
Encours	3 564 437 494	4 669 055 771	5 353 542 583	50 %
Encours retards	195 916 688	1 084 854 765	1 094 305 568	459 %
Taux PAR à 1 jr	5,50 %	23,23 %	20,44 %	

Sources : rapports des EMF.

L'activité de crédit évolue plus fortement que celle de l'épargne. L'encours de crédits est passé de 3,564 milliards de FCFA en 2005 à 5,353 milliards de FCFA en 2007, soit un accroissement de 50%. Toutefois, il faut signaler que le portefeuille de crédits des EMF s'est beaucoup détérioré durant cette même période avec un taux de portefeuille à risque qui est passé de 5,5% en 2005 à 20,44% en 2007.

v. Fonds propres

Tableau 5 : Evolution des fonds propres

	2005	2006	2007	Croissance (05/07)
Fonds propres	950 438 469	1 265 538 318	1 763 335 748	86 %

Sources : rapports des EMF.

La solidité d'un EMF se mesurant à son niveau de fonds propres, les EMF semblent avoir bien compris l'importance du renforcement des fonds propres et des contraintes qu'ils imposent sur l'activité de crédit. Les fonds propres ont connu un accroissement significatif, passant de 950 millions de FCFA en 2005 à 1,7 milliards en 2007.

vi. Rentabilité

La couverture de toutes les charges par les produits d'exploitation n'est pas encore atteinte par la presque totalité des EMF du pays. Seul le réseau UCEC MK peut assurer son autonomie opérationnelle et même financière avec son niveau important d'activités.

Le secteur est tiré par le réseau UCEC-MK de Pala qui 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). Ce qui donne une configuration assez éparse et des situations très différentes. Cette configuration met en exergue un secteur encore très fragile. Il est à noter cependant que le non accompagnement de la croissance des activités par des programmes de renforcement de capacités des acteurs, l'absence de systèmes d'information et de gestion adéquat, de réelle gouvernance ont été les causes principales des crises que traverse le secteur. La majorité de ces EMF intervient dans des milieux très difficiles nécessitant des appuis conséquents sur le long terme pour espérer une viabilité durable.

1.3.2 – Analyse au niveau méso

1.3.2.1 Les prestataires de services

Les bureaux d'études spécialisés en microfinance : ces bureaux d'études offrent différentes prestations de services aux EMF et aux autres acteurs intervenant dans le secteur. Ces services concernent entre autres : les formations, l'appui à l'élaboration des plans d'affaires, l'appui au développement de nouveaux produits, l'évaluation des EMF, l'appui à la mise en place des procédures, l'appui à la mise en place des services (inspection, exploitation, comptabilité...), l'appui à la mise en place du système d'information et de gestion, la réalisation des études et l'assistance technique.

Au niveau du Tchad, le nombre de bureaux d'études spécialisés dans les prestations de services en microfinance est très limité. On dénombre actuellement deux bureaux : FIMIDEV (Finance, Micro finance et Développement) et SERFI Tchad (Services et ingénierie du Financement et du développement).

FIMIDEV travaille en partenariat avec des bureaux d'études internationaux tels que Horus et SATEC alors que SERFI TCHAD travaille en partenariat avec le CIDR (Centre International pour le Développement et la Recherche). En dehors de ces deux institutions, il existe en nombre limité des bureaux d'études ou cabinets qui réalisent à titre accessoire des prestations de services en microfinance ainsi que quelques Consultants indépendants.

L'offre de prestation de services en microfinance est donc limitée par rapport aux nombreux besoins d'un secteur émergent. Par conséquent, la forte demande des acteurs, à savoir les EMF et les institutions de surveillance, d'encadrement et de promotion du secteur (Cellule chargée de la Micro finance, Secrétariat d'Etat au niveau du Ministère de l'Economie et du Plan, Ministère du Commerce, Association Professionnelle...) est restée insatisfaite.

Il est donc important d'apporter un appui institutionnel aux bureaux existants et de favoriser l'émergence d'autres, de valoriser et de développer suffisamment leur expertise afin de disposer localement d'une offre performante de services de proximité.

Les institutions de formation spécialisées en microfinance : leur rôle est d'assurer le renforcement des capacités techniques des acteurs du secteur. On dénombre actuellement trois (3) institutions qui offrent ces prestations. Il s'agit de : AGESFO, SERFI Tchad et ISPEC/PARCEC.

Les cabinets d'audit : le rôle d'un cabinet est d'auditer les comptes des EMF et de leur apporter l'assistance technique nécessaire à leur organisation et à la production des états financiers conformément aux normes internationales généralement admises.

Au Tchad, le constat est à deux niveaux : 1) beaucoup d'EMF ne font pas recours annuellement aux cabinets d'audit ou commissaires aux comptes pour auditer leurs comptes ; 2) les normes édictées par le CGAP en matière de microfinance ne sont pas suffisamment disséminées dans les cabinets d'audit ou bureaux d'assistance comptable intervenant dans le secteur.

Les agences de notation : la notation permet à l'EMF d'apprécier ses performances réelles et de connaître ses domaines d'insuffisance afin de prendre les mesures pour y remédier. Le rapport de notation est également utilisé comme outil de négociation avec les bailleurs.

Au Tchad, peu d'EMF connaissent l'existence et l'importance d'une agence de notation. Seule l'UCEC MK de Pala a fait recours en 2006 à Planète Finance (France), pour réaliser sa première notation.

La bonne connaissance du secteur et de son cadre réglementaire est donc une condition préalable pour réaliser un audit de qualité. Il est donc nécessaire d'appuyer les cabinets d'audit à s'approprier le guide d'audit des EMF élaboré par le CGAP qui est une référence internationale. Il faut favoriser l'émergence des cabinets d'audit spécialisés en microfinance.

1.3.2.2 – Analyse de l'articulation entre banques et Etablissements de microfinance

Le système bancaire tchadien compte 7 banques en activités au 31 mars 2005 selon le rapport de la COBAC. Il s'agit de i) la Banque Nationale Agricole (BNA), ii) la Banque Commerciale du Chari (BCC), iii) ECOBANK, iv) la Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC), v) Commercial Bank Tchad (CBT), vi) Financial Bank Tchad (FBT) et vii) la Société Générale Tchadienne de Banque (SGTB). Elles ont une faible couverture du territoire national en services et produits financiers.

Pour le développement de leurs activités, les EMF ont besoin d'une articulation avec le système bancaire. Cette synergie entre banques et EMF peut concerner les domaines suivants : i) le refinancement des EMF, ii) le développement en partenariat de nouveaux produits (transferts d'argent, moyens de paiement, produits de micro assurance, ...), iii) le placement des excédents de liquidité des EMF, iv) les opérations avec l'étranger, v) les implantations en partenariat stratégique dans de nouvelles régions, etc.

Au Tchad, cette articulation est très peu développée, en dehors des opérations de dépôt des EMF auprès des banques. En effet, les banques sont restées très méfiantes vis-à-vis du secteur. Cette méfiance s'est renforcée avec les crises et faillites connues par plusieurs EMF. Toutefois, on remarque ces dernières années un regain d'intérêt de certaines banques pour le secteur. Ces banques ont commencé à développer des partenariats avec certains EMF tout en restant très sélectives et en basant leur choix sur des critères de performances et du niveau des risques des EMF.

Il s'agit de :

- UCEC de Pala qui développe un partenariat avec ECOBANK dans le cadre du refinancement. ECOBANK envisage développer ce partenariat stratégique avec d'autres EMF sur la base des critères de performance comme souligné précédemment. L'UCEC de Pala se prépare également à signer une convention avec la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) ;
- FINADEV Tchad, institution de microfinance de la deuxième catégorie qui travaille dans le cadre de refinancement avec la CBT et la Financial Bank qui en est l'actionnaire majoritaire.

A l'exemple de ces deux expériences, les banques se montrent aujourd'hui disposées à s'engager dans des partenariats avec les EMF qui représentent un grand marché potentiel pour elles. Toutefois, leur intervention est conditionnée par la performance et le professionnalisme qui, malheureusement, demeurent aujourd'hui le point faible pour le développement du secteur.

Professionnaliser et assainir le secteur de la microfinance est une condition préalable pour permettre aux EMF d'avoir accès aux ressources sur le marché bancaire et aux autres sources de financement. L'accès aux ressources bancaires et autres sources financières est une solution durable à la contrainte de financement des EMF. La création d'un Fonds National de Solidarité et de la Micro finance reste une des voies à explorer pour renforcer cette articulation et offrir d'autres types de produits et services aux populations pauvres et à faible revenu.

1.3.3 Analyse au niveau micro

1.3.3.1 Cartographie des EMF

Selon le recensement effectué en juin 2004 conjointement par la COBAC, la CT-EMF et l'APT – EMF, il existe 282 EMF au Tchad. Après assainissement, on dénombre actuellement 210 EMF⁴ opérant sur le territoire national. Plus de 90% des EMF répertoriés exercent dans la partie méridionale du pays et en milieu rural. La majorité fonctionne en réseau de création récente. La formule coopérative est la plus choisie sur les trois (3) catégories autorisées par la réglementation CEMAC. La classification par catégorie des EMF fait ressortir 158 EMF agréés dont 155 de la première catégorie et 3 de la deuxième catégorie.

En dehors des EMF recensés, il existe des structures non répertoriées par la Cellule et l'ATP-EMF (programmes et projets de développement) qui mènent des activités de microfinance.

Cette analyse fait ressortir qu'il reste un travail important à faire en matière d'extension pour couvrir plusieurs régions du pays et également densifier les activités dans les zones où les EMF existent, mais partiellement couvertes. Elle fait ressortir également la nécessité de donner une priorité aux programmes de création ou d'appui aux EMF organisés en réseau qui ont plus d'impact en terme de portée (nombre de personnes touchées) et susceptibles d'être plus solides. Cela sans ignorer les EMF indépendants qui réalisent également de bonnes performances.

1.3.3.2 Analyse de la demande

⁴ Source : APT-EMF

L'analyse de la demande est faite à travers l'identification du public cible, de la taille du marché et de l'évolution de la clientèle des différents EMF en exercice.

i. Public cible

Du fait de la faible couverture du territoire national par les banques et les EMF, la plupart des populations pauvres et à faibles revenus n'a pas accès aux services financiers de proximité, à savoir l'épargne, le crédit, les transferts d'argent, la micro assurance,... La demande de ces services est variable selon les milieux urbain, périurbain et rural.

En milieu urbain, le public cible est très diversifié : 1) les femmes exerçant diverses activités génératrices de revenus (commerce de poisson, de céréale, de produits maraîchers, ...) ; 2) les fonctionnaires et les salariés du secteur privé à faibles revenus ; 3) les micro entrepreneurs gérants de petites entreprises ; 4) Les personnes exerçant de petits métiers libéraux (tailleurs, artisans, soudeurs...) ; 5) les différentes associations et organisations 6) les personnes employées dans les travaux domestiques ; ...

Il faut noter qu'en ville, les EMF ont un sociétariat ou public cible plus ouvert. On y trouve toutes les couches de la population dont certaines ne sont pas intéressées par les crédits de faibles montants et/ou préfèrent utiliser les services d'épargne et les transferts.

En milieu périurbain, les besoins d'investissement sont plus importants et le type de crédits adaptés est de court et moyen terme.

En milieu rural, la demande provient essentiellement des agriculteurs, des éleveurs, des pêcheurs, des femmes qui exercent des activités génératrices de revenus, des organisations paysannes, des Unions et Fédérations, des commerçants et d'autres opérateurs économiques. Cette clientèle est plutôt consommatrice de crédit que demandeuse de services d'épargne comme c'est le cas avec les publics cibles des EMF urbains.

ii. Le marché

Le taux de pénétration des banques classiques est très faible au Tchad : seulement 5 % de la population urbaine a accès aux banques. En considérant ce faible taux de couverture bancaire, l'on peut affirmer que 95% des 4,7 millions⁵ de population tchadienne active est de facto demandeuse des produits et services des EMF. Or, le nombre de clients ou membres des EMF est actuellement de 137 053, soit un taux de pénétration de 3% de ce marché potentiel. Il reste donc une part importante du marché à conquérir.

Certaines pesanteurs socioculturelles interdisent à une couche importante de la population tchadienne de faire partie de la clientèle des EMF. C'est le cas des prêts à intérêts dans le milieu musulman où l'implantation des EMF est très faible (presque toute la partie septentrionale du pays) et le poids de la tradition dans certaines contrées faisant que très peu de femmes adhèrent aux EMF. Malgré ces facteurs, il existe une forte demande des produits et services financiers.

iii. Besoins en services financiers

Les populations rurales ont besoin entre autres des produits et services financiers suivants : 1) crédits de campagne pour financer les cultures (coton, céréales, riz, sésame, arachide, gomme arabique, etc.); 2) crédits d'équipement en matériels agricoles ; 3) crédits de

⁵ ECOSIT 2

commercialisation des produits agricoles, du bétail et des produits maraîchers ; 4) Crédits pour les filières (arachide, sésame, riz, gomme arabique, oignon, manioc...) ; 5) crédits aux femmes pour les différentes activités génératrices de revenus, de transformation et de production; 6) crédits pour les opérateurs économiques et 7) les services d'épargne pour ces différents groupes cibles.

La population citadine est demandeuse de tous les produits et services financiers. Elle a besoin de : 1) crédits de consommation (habitat, biens de consommation, scolarité des enfants, dépenses de soins, etc.) ; 2) crédits productifs (micro-entreprises ou micro-projets et activités génératrices de revenus des femmes; 3) services d'épargne pour plusieurs groupes cibles avec des formes d'épargne adaptés ; 4) services de transfert, 5) micro assurance ; ...

Le besoin en service de transfert de fonds est très important en raison de l'insécurité qui sévit et de la mauvaise qualité des services postaux. Certains EMF commencent par l'expérimenter.

Il existe une demande forte et diversifiée offrant des opportunités d'affaires pour les EMF. Le défi sera d'offrir des services adaptés aux besoins du public cible de façon pérenne.

1.3.3.3 Analyse de l'offre

i. Offre des banques

Tableau 6 : Evolution des encours de dépôts et crédits des banques.

	2004	2005	2006
Encours dépôt	111, 4	138, 6	208,7
Encours crédit	112, 2	147, 6	160

Sources : Rapport de la BEAC, 2006.

L'offre des produits et services financiers des banques contenue dans le tableau 6 se résume essentiellement à la collecte d'épargne et à l'octroi de crédits, car les données relatives aux opérations des clients ne sont pas disponibles. Pour ces deux principaux produits et services financiers, les encours sont passés de 111,4 milliards de FCFA en 2004 à 208,7 milliards de FCFA en 2006 pour l'épargne et de 112,2 milliards de FCFA à 160 milliards de FCA pour les crédits.

Le public cible des banques est différent de celui des EMF. Ce sont essentiellement des opérateurs économiques et quelques salariés. Il faut toutefois souligner que certains types de crédit comme le crédit aux salariés du secteur privé sont pratiqués par les EMF et les banques. Notons également que la population tchadienne n'a pas véritablement de culture bancaire.

ii. Offre des sources informelles

L'offre informelle provenant des tontines, des cotisations des amis et parents et des appuis des commerçants fait partie des services financiers disponibles aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural. Plus particulièrement au niveau des femmes, les tontines sont très développées et fonctionnent assez bien.

iii. Offre provenant des EMF

Tableau 7 : Données statistiques de l'ensemble des EMF sur les 3 dernières années.

Indicateurs	2 005	2 006	2 007
I – SOCIETARIAT			
Nombres membres/clients	122 995	128 402	137 053
Nombre d'EMF	206	203	210
II – EPARGNE			
Encours en fin d'année	4 357 181 238	4 440 258 898	4 925 572 314
III – CREDITS			
Encours en fin d'année	3 564 437 494	4 669 055 771	5 353 542 583
Encours de retard +30j	195 916 688	1 084 854 765	1 222 616 589
Taux PAR+30 jours	6%	23%	20%
IV - FONDS PROPRES			
(Capital +Réserves+Report à nouveau+fonds de solidarité)	950 438 469	1 265 538 317	1 767 246 393

Sources : rapports des EMF.

On note une croissance du niveau d'activités de la microfinance dans le pays. Le nombre de clients est estimé à 137 053 au 31/12/07, le cumul de l'épargne à 4,9 milliards de FCFA et l'encours de crédit à 5,3 milliards de FCFA. Le portefeuille du secteur s'est fortement détérioré passant de 6% en 2005 à 20 % en 2007. Ces principaux résultats contenus dans le tableau 7 ci-dessus sont concentrés sur un nombre représentatif d'EMF.

Tableau 8 : Indicateurs des principaux EMF au 31/12/07

EMF	Nombre caisse	Nombre membres/clients	Encours épargne	Encours crédit
UCEC MK	46	53 118	2 235 955 007	2 586 483 639
URCOOPEC	10	32 275	1 244 506 094	785 643 525
UCEC MC	32	18 887	699 297 035	503 165 021
RECEC/ASDEC	36	11 087	286 892 065	298 431 680
ACEL	55	12 607	139 010 688	128 311 021

Sources : rapports des EMF.

Les EMF sont situés majoritairement dans la zone méridionale du pays et dans la zone de N'Djamena. La concentration est plus forte dans les deux Logone, le Moyen-Chari et le Mayo-Kebbi.

La plupart des EMF a choisi la formule coopérative pour exercer et évolue dans la 1^{ère} catégorie de la réglementation CEMAC. Ces EMF sont souvent regroupés en réseau. C'est le cas de l'UCEC-MK, l'UCEC-MC, RECEC/ASDEC, ASSOCEC, URCOOPEC pour ne citer que ceux-là. Les EMF de la 1^{ère} catégorie de type indépendant sont implantés dans deux villes à savoir Sarh (MUFEK, CEDIC-GC, CEFEM/MC, MEC) et N'Djamena (AMANA, BIRAK, ...).

Deux EMF ont choisi la formule sociétaire : FINADEV et EXPRESS UNION FINANCE. FINADEV n'offre que les services de crédits tandis qu'EXPRESS UNION s'est focalisé dans le transfert de fonds.

Les tableaux qui suivent résument les principaux produits d'épargne et de crédit proposés avec leurs caractéristiques.

Tableau 9 : Rémunérations des comptes d'épargne

Catégories de compte d'épargne	Durée de placement	Taux de rémunération annuelle	Taux d'imposition
Dépôts à vue	Non fixée	0 à 3 %	-
Dépôt à terme	3 mois à 1 an	3 %	-
Dépôt retraite	1 à 3 ans	2 % à 3,5 %	-
Plan d'épargne	1 an	6 %	-
Epargne immobilier	Minimum 1 an	3,5 %	-
Epargne projet	6 mois minimum	3,5 %	-

Sources : rapports des EMF.

Tableau 10 : Caractéristiques des produits de crédit

Types de crédit	Bénéficiaires	Durée	Montant plafond	Taux d'intérêt
Crédit campagne	Paysans	6 à 10 mois	200 000 FCFA	24 % l'an
Crédit matériel agricole	Paysans	2 à 3 ans	400 000 FCFA	18 % l'an
Crédit solidaire	Groupes de femmes	2 à 6 mois	1 000 000 FCFA	15 % sur les 6 mois
Crédit filière arachide	Paysans	6 mois	200 000 FCFA	2 % par mois
Crédit scolaire	Fonctionnaires, paysans, commerçants	6 mois	200 000 FCFA	2,5 % par mois
Crédit aux microentrepreneurs	Commerçants, paysans aisés	1 an	5 000 000 FCFA	36 % l'an dégressif ⁶
Crédit aux fonctionnaires	Fonctionnaires de l'Etat	6 mois	1 000 000 FCFA	1 % par mois
Crédit aux salariés du secteur privé	Salariés du privé	1 an	1 000 000 FCFA	24 % l'an dégressif
Crédit habitat	Fonctionnaires, salariés du privé, commerçants	1 an	2 000 000 FCFA	24 % l'an

Sources : rapports des EMF.

Les EMF intervenant en milieu rural offrent des crédits adaptés au rythme des activités rurales : les octrois de crédits se font au début des campagnes pour l'achat des intrants et des semences, et les remboursements après les récoltes. Les durées sont généralement courtes (inférieures à une année, 9 mois en moyenne). Seuls les crédits d'investissements sont accordés sur des périodes dépassant une année (cas des charrettes). Les

⁶ Le taux d'intérêt est dégressif lorsqu'il est calculé sur le solde du crédit restant à payer.

remboursements se font à terme, au moment de la vente des produits agricoles, sauf pour les crédits d'investissements échelonnés sur plusieurs mois ou années.

En milieu rural, les revenus n'étant pas réguliers, l'épargne est mobilisée de façon périodique, généralement au moment de la vente des produits de récolte. Les différents types d'épargne enregistrés sont les dépôts à vue et les dépôts à terme. Les durées de ces dépôts sont inférieures à un an.

Les EMF intervenant en milieu urbain offrent les principaux crédits suivants :

- les crédits aux fonctionnaires et salariés du privé ;
- les crédits aux micro-entrepreneurs ;
- les crédits solidaires destinés aux petites activités génératrices de revenus.

Au niveau de l'épargne, en dehors de l'épargne immobilier, les produits sont les mêmes qu'en milieu rural, avec cependant des durées plus longues (plus d'une année).

Il faut ajouter à cette offre, celle provenant des ONG et projets comme qui ont des guichets de Microcrédits accessibles à leur public cible.

Supprimé : Micro-crédits

L'offre de service d'épargne et de crédit provient d'un nombre réduit d'EMF. Elle est assez diversifiée mais ne couvre pas tous les besoins. Le financement des filières par exemple est un domaine où les EMF n'ont pas suffisamment travaillé par manque de ressources. La contrainte de financement est donc un problème réel qui empêche aux EMF de donner une réponse adéquate à la demande. A cela, il faut ajouter l'insuffisance de couverture géographique déjà mentionnée.

1.4 Conclusion

L'analyse de l'environnement et du secteur fait ressortir les opportunités et les contraintes ainsi que les forces et les faiblesses répertoriées dans les encadrés ci-dessous. Ces éléments serviront de base pour dégager les axes stratégiques d'intervention et les actions à mener.

Les opportunités :

- l'environnement international favorable à la promotion et au développement de la microfinance ;
- l'existence de potentialités économiques importantes dans les domaines de l'agriculture, l'élevage, la transformation, la pêche, ... ;
- la forte croissance économique liée à l'exploitation du pétrole;
- l'existence d'une forte demande en produits et services financiers;
- l'existence des structures relais organisées (ONG, associations, organisations paysannes, réseaux, ...);
- l'existence d'un secteur informel dynamique;
- la création des tribunaux de commerce et la formation des magistrats dans le cadre de la réforme judiciaire, en particulier sur les actes de l'OHADA ;
- la disponibilité des bailleurs;

- la disponibilité du Fonds des Nations Unies pour l'Équipement (FENU) à accompagner tout le processus de mise en œuvre de la SNMF.

Les contraintes :

- la faible densité de la population dans certaines régions;
- le faible degré de monétarisation de l'économie rurale ;
- le niveau de pauvreté élevé ;
- les pesanteurs socio-culturelles ;
- la faiblesse du système judiciaire;
- l'insuffisance des infrastructures de base entraînant des difficultés d'accès dans certaines zones;
- le coût élevé de l'énergie;
- l'insécurité.

Les forces :

- la volonté politique (Secrétariat d'Etat en charge de la microfinance et Cellule chargée de la surveillance du secteur) ;
- l'appui des bailleurs de fonds au secteur ;
- l'existence des textes réglementant l'activité de la microfinance dans la sous région CEMAC ;
- l'existence des EMF professionnels agréés;
- l'existence de l'APT-EMF ;
- l'existence d'un code de déontologie
- l'existence de partenariat entre banques et certains EMF.

Les faiblesses :

- la contradiction dans les approches d'intervention des acteurs (vision stratégique);
- l'inefficacité des interventions en microfinance de certains projets par manque de concertation des bailleurs, d'approches et modes opératoires sans respect des bonnes pratiques, la non prise en compte des opérateurs existants ;
- le risque de blanchiment d'argent ;
- le manque de textes nationaux réglementant l'activité de microfinance ;
- la mauvaise pratique de la gouvernance ;
- l'absence d'un Système d'Information et de Gestion ;
- la faible couverture du territoire national par les EMF ;
- le faible appui au renforcement des capacités des acteurs ;
- la méfiance de certaines banques vis-à-vis du secteur;
- l'absence d'un cadre de concertation entre les acteurs ;
- le nombre très limité des bureaux d'études et d'audits spécialisés ;
- l'insuffisance de la connaissance des risques spécifiques au secteur par les auditeurs ainsi que de celle du guide d'audit des EMF élaboré par le CGAP.

DEUXIEME PARTIE : LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE

2.1 – Justification de la stratégie

L'élaboration de la Stratégie Nationale de Micro finance (SNMF) se justifie par l'importance du secteur dans la réduction de la pauvreté d'une part et par la nécessité pour les acteurs d'avoir une vision claire et une démarche concertée pour en assurer un développement harmonieux d'autre part. Elle est fondée sur trois éléments essentiels, à savoir :

- i) le Document de la SNRP II ;
- ii) les principes de base édictés par le Groupe Consultatif d'Assistance aux plus Pauvres ;
- iii) les résultats du diagnostic du secteur.

La Stratégie Nationale de Micro finance apporte une réponse aux attentes des principaux acteurs qui se résument comme suit :

Pour le Gouvernement,

La SNMF est un instrument de:

- i) l'appui aux différentes politiques sectorielles contribuant à la réduction de la pauvreté ;
- ii) la promotion et de développement des micro et petites entreprises ;
- iii) la mobilisation des ressources intérieures et extérieures nécessaires au financement de l'économie nationale ;
- iv) la redistribution des ressources.

Pour les EMF et la clientèle

La SNMF offre des possibilités de développer une offre viable et pérenne des produits et services financiers par :

- i) la reconnaissance de leur profession ;
- ii) la professionnalisation du secteur ;
- iii) l'application des bonnes pratiques en la matière ;
- iv) la mise en place d'un cadre politique et réglementaire adéquat.

Pour les bailleurs de fonds

La SNMF est un cadre de promotion et de développement d'EMF viables et pérennes qui peut jouer un rôle important pour :

- i) la mise en cohérence et l'amélioration de l'efficacité de leurs interventions ;
- ii) l'application des bonnes pratiques internationalement reconnues, gage d'utilisation à bon escient des fonds mis à disposition.

2.2 – Principes de la stratégie

L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Micro finance sont guidées par les principes généraux édictés par les professionnels dans le souci de viabiliser l'intervention des EMF dans un environnement sécurisé. Ces principes sont les suivants :

1. privilégier l'approche systémique de l'intervention : le souci d'insérer l'intervention des EMF dans le système financier global où interviennent plusieurs acteurs avec des

rôles spécifiques et de créer les conditions pour que cet environnement soit favorable ;

2. réserver l'offre directe des produits et services financiers aux opérateurs privés, le rôle de l'Etat étant limité autant que faire ce peu à la création d'un environnement politique, légal et réglementaire propice au développement du secteur ;
3. privilégier la résolution de la contrainte de financement des EMF par l'accès au marché financier local qui est une solution durable et recommandée, sans exclure d'autres options transitoires telles que la mise en place de ligne de crédit direct mises à la disposition des EMF par le biais des banques ;
4. harmoniser les interventions dans le secteur au niveau des bailleurs de fonds et de l'Etat ;
5. garantir l'autonomie des EMF dans le mode de financement et le choix de la clientèle : autonomie quant au choix des emprunteurs, des activités à financer et de façon générale, la gestion des risques dans le respect de la réglementation;
6. faire de la microfinance un secteur financier inclusif.

Ces principes découlent de ceux de bonnes pratiques (cf. annexe I) édictés par les professionnels et les bailleurs de fonds à travers le Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres dont le sigle anglais est CGAP. Ils s'inscrivent dans la recherche d'une offre de services financiers durable en vue de l'amélioration des conditions de vie des pauvres.

2.3 – La stratégie

2.3.1 – 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.

2.3.2 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.

2.3.3 Les axes stratégiques

Les trois objectifs immédiats sont traduits en axes stratégiques formulés comme suit :

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

1. l'appui au Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan, chargé de la Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Micro finance ;
2. l'appui à la CT-EMF du Ministère des Finances et du Budget en vue de rendre fonctionnels le contrôle et la surveillance du secteur ;
3. l'appui à l'Association Professionnelle afin de défendre les intérêts du secteur ;
4. l'appui à la Cellule de Gestion du Programme et au Comité National de Coordination du secteur de la microfinance.

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

- 1) l'appui à la consolidation des produits et services existants et au développement de nouveaux produits et services;
- 2) l'appui à la professionnalisation des EMF ;
- 3) l'appui à l'implantation des EMF dans les régions non couvertes ;
- 4) la mise en place d'un système de refinancement à travers des lignes directes et/ou de fonds de garantie placés en banque pour les EMF ;
- 5) l'élaboration et la mise en œuvre des plans de redressement pour les EMF en difficulté ;
- 6) la formation des structures relais et des populations à une meilleure compréhension de la microfinance.

Axe 3 : le développement de partenariats stratégiques entre les banques et les EMF et la disponibilité des prestataires de services locaux qualifiés est établis à travers :

- 1) le développement d'un mécanisme qui favorise le refinancement des EMF par les banques et le suivi de leur clientèle ;
- 2) l'appui institutionnel aux prestataires de services locaux.

2.3.4 Résultats attendus et actions

Pour chaque axe stratégique se dégagent des résultats attendus qui contribueront à la mise en œuvre de la stratégie et pour chaque résultat se dégagent plusieurs actions visant à atteindre ce résultat.

2.3.4.1 Résultats et actions liés à l'axe 1

Axe 1 : Un cadre institutionnel favorable à la promotion et au développement de la microfinance est instauré à travers : 1) L'appui au Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan

chargé de la Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Micro finance ; 2) L'appui à la CT-EMF du Ministère des Finances et du Budget en vue de rendre fonctionnels le contrôle et la surveillance du secteur ; 3) L'appui à l'Association Professionnelle afin de défendre les intérêts du secteur ; 4) L'appui à la Cellule de Gestion du Programme et au Comité National de Coordination (CNC) du secteur de la microfinance.

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 Micro finance et de la lutte contre la pauvreté.

Actions à mener :

- i) définir des principes directeurs d'intervention dans le secteur et le rôle des différents acteurs ;
- ii) renforcer les capacités logistiques du département en charge de la mise en œuvre de la SNMF;
- iii) renforcer les compétences des cadres du Secrétariat d'Etat à travers les formations, stages et voyages d'études ;
- iv) mettre en place un Comité National de Coordination (CNC) ;
- v) mobiliser les ressources nécessaires au financement du secteur de la microfinance et assurer le suivi ;
- vi) réaliser les productions, l'impression et la vulgarisation des guides pratiques dans les différents domaines (plan d'affaires, manuels de procédures, implantation de caisses, plan de redressement) pour les acteurs ;
- vii) contribuer à la création d'un environnement juridique, judiciaire, fiscal et administratif propice à la microfinance.

R.1.2 : La surveillance et le contrôle assurés par la CT-EMF et la COBAC.

Actions à mener :

- i) renforcer les capacités de la CT-EMF en ressources humaines (affectation, sessions, stages, voyages d'études, ...) ;
- ii) doter la CT-EMF des moyens logistiques ;
- iii) mettre en place et gérer une banque de données et une cartographie des EMF;
- iv) effectuer des missions de contrôle et de supervision des EMF ;
- v) vulgariser les textes (COBAC – CEMAC – OHADA) ;
- vi) participer aux réflexions sur les réformes fiscale et douanière afin de proposer des mesures incitatives à la promotion et au développement de la microfinance ;
- vii) participer à la révision des textes réglementaires de la microfinance.

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

Actions à mener :

- i) représenter les EMF dans les concertations et la mise en œuvre des mesures destinées à promouvoir et développer le secteur de la microfinance ;
- ii) appuyer la mise en place et le fonctionnement d'un Secrétariat Permanent ;
- iii) appuyer la création et la gestion d'une centrale d'échange d'informations ;
- iv) appuyer la création et à la gestion d'un centre de documentation et de formation en microfinance et d'un site ;

- v) diffuser, faire appliquer et assurer le suivi du code de déontologie;
- vi) former les formateurs agréés CGAP ;
- vii) sensibiliser et former le personnel des EMF.

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

Actions à mener :

- i) élaborer et adopter le programme d'appui à la mise en œuvre de la SNMF sur 5 ans ;
- ii) mettre en place la Cellule de Gestion du Programme ;
- iii) appuyer le fonctionnement de la Cellule ;
- iv) réaliser les missions de suivi ;
- v) réaliser les missions d'évaluation ;
- vi) organiser les rencontres du Comité National de Coordination (CNC).

2.3.4.2 Résultats et actions 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 à travers :

- i) l'appui à la consolidation des produits et services existants et au développement de nouveaux produits et services;
- ii) l'appui à la professionnalisation des EMF ;
- iii) l'appui à l'implantation dans les régions non couvertes ;
- iv) la mise en place d'un système de refinancement à travers des lignes directes et/ou de fonds de garantie placés en banque pour les EMF ;
- v) l'élaboration et la mise en œuvre des plans de redressement des EMF en difficulté ;
- vi) la formation des structures relais et des populations à une meilleure compréhension de la microfinance.

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

Actions à mener :

- i) développer un mécanisme de suivi de la clientèle et d'évaluation de l'impact des services et produits de la Micro finance sur les clients ;
- ii) appuyer la diversification et la vulgarisation des produits et services financiers adaptés ;
- iii) faire une étude en vue d'accompagner les EMF dans le développement de nouveaux produits ;
- iv) promouvoir et développer des produits et services financiers conformes à la culture et aux valeurs de chaque milieu.

R.2.2 : Les EMF professionnalisés et consolidés.

Actions à mener :

- i) aider les EMF à se doter des plans de développement ou d'affaires ;

- ii) former sur les bonnes pratiques de la microfinance (dirigeants, techniciens, élus, structures relais) ;
- iii) aider à l'élaboration et à l'application des manuels de procédures (crédit, épargne, gestion administrative et financière...) ;
- iv) mettre en place un système d'information et de gestion informatisée pour plusieurs EMF ;
- v) réaliser le rating et assurer son suivi ;
- vi) assurer l'accès des EMF présentant des perspectives claires de pérennisation aux ressources peu coûteuses (subvention, lignes de crédits à des taux bonifiés) à moyen et long terme ;
- vii) appuyer la publication régulière des rapports exacts et comparables au sujet de la performance financière des EMF (taux de remboursement des prêts et de recouvrement des coûts) et de leurs résultats sur le plan social (importance et niveau de pauvreté de la clientèle pauvre desservie) ;
- viii) assurer la sécurisation physique des EMF (construction bâtiments, coffre forts).

R.2.3 : La couverture géographique élargie

Actions à mener :

- i) mener des études sur la demande en services et produits de la microfinance dans les zones non couvertes ;
- ii) organiser des campagnes de sensibilisation et d'information sur la microfinance dans les zones non couvertes ;
- iii) mettre en place des mesures incitatives particulières pour une meilleure couverture des coûts opérationnels au profit des EMF désirant s'étendre dans les zones peu ou non couvertes ;
- iv) concevoir les programmes de création des EMF dans les zones non couvertes.

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

Actions à mener :

- i) mener une étude de faisabilité pour la création d'un Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat (FNAE) pérenne ;
- ii) créer un Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat;
- iii) élaborer et valider un manuel de procédures de gestion des différentes composantes du Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat;
- iv) constituer le FNAE et assurer son fonctionnement.

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

Actions à mener :

- i) sélectionner les EMF à redresser et suivre leur plan de redressement;
- ii) appuyer en moyens matériels pour la mise en œuvre des plans de redressement ;
- iii) mettre en place des services de contrôle interne et former les contrôleurs ;

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

Actions à mener :

- i) identifier les structures relais et leurs besoins en formation ;
- ii) concevoir et éditer des supports de formation ;
- iii) former les structures relais sur des thèmes identifiés;
- iv) réaliser des émissions radios, conférences-débats et séminaires sur la microfinance.

2.3.4.3 Résultats et actions 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 à travers :

- i) Le développement d'un mécanisme qui favorise le refinancement des EMF par les banques et le suivi de leur clientèle ;
- ii) L'appui institutionnel aux prestataires de services locaux.

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

Actions à mener :

- i) faire le plaidoyer et sensibiliser les banques sur l'importance de la microfinance ;
- ii) créer un cadre d'échange entre EMF et les banques.

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

Actions à mener :

- i) évaluer les prestataires de services en formation, en appui technique et institutionnel;
- ii) assurer la formation des prestataires de service ;
- iii) apporter un appui technique et institutionnel aux prestataires ;
- iv) faire le plaidoyer pour la mise en place des filières de formation diplômante en microfinance ;
- v) appuyer les instituts de formation publics et privés dans le développement de leur programme de formation en microfinance et gestion des coopératives.

2.4 – Modalités de gestion et ancrage institutionnel

2.4.1 Le rôle et la responsabilité des différents acteurs

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie et de permettre le développement d'une offre de services financiers durable aux exclus du système bancaire dans un environnement sécurisé, les différents acteurs intervenant aux niveaux macro, méso et micro doivent jouer leur rôle.

i. Au niveau macro

Le Ministère de l'Economie et du Plan à travers le Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan chargé de la Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté devra dans cette option :

Son rôle est de :

- créer autant que faire ce peu un environnement politique, juridique, économique et social favorable au développement du secteur ;
- proposer au Gouvernement les principes directeurs d'intervention dans le secteur et le rôle des acteurs ;
- élaborer et faire adopter la Stratégie Nationale de la Micro finance ;
- mobiliser les ressources nécessaires au financement de la SNMF ;
- assurer la mise en œuvre de la SNMF ;
- coordonner et animer les organes de suivi de la SNMF ;
- veiller à la validation des rapports d'étapes annuels ;
- veiller à la révision de la SNMF en vue de l'adapter au contexte.

La Cellule Technique chargée des Etablissements de Micro finance du Ministère des Finances et du Budget.

Son rôle est de :

- veiller à la régulation du secteur en collaboration avec la COBAC ;
- étudier et traiter les dossiers d'agrément des EMF et les transmettre à la COBAC pour avis conforme ;
- préparer les projets de textes d'application de la réglementation relative à la microfinance ;
- faciliter les relations entre la COBAC et les EMF d'une part et le système bancaire d'autre part ;
- organiser les réunions d'information à l'attention des dirigeants des EMF ;
- examiner les rapports transmis au Ministère des Finances et du Budget par les commissaires aux comptes ou auditeurs externes des EMF ;
- veiller à l'application et au respect de la réglementation à travers des contrôles sur place et sur pièces en collaboration avec la COBAC ;
- assurer la vulgarisation des textes réglementaires,
- contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans de redressement des EMF en crise ;
- constituer une banque de données ;
- participer au cadre de concertation des acteurs.

La Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC).

Son rôle est de :

- donner les avis conformes d'agrément ;
- assurer la surveillance du secteur à travers des missions de contrôle ;
- veiller au respect de la réglementation et des normes prudentielles ;
- élaborer, adopter le plan comptable et veiller à sa vulgarisation ;
- participer à la formation des acteurs sur la connaissance de la réglementation ;
- contribuer à la professionnalisation du secteur.

Les partenaires

Leur rôle est de contribuer au financement de la mise en œuvre de la stratégie dans le respect des principes énoncés. Ces interventions devront se faire de façon concertée avec le Ministère de tutelle chargé de la mise en œuvre de la SNMF.

Le FENU

Son rôle est de :

- appuyer l'élaboration du programme et sa mise en œuvre ;
- financer une partie du programme et mobiliser d'autres bailleurs pour le financement du programme ;
- assurer des missions de suivi – conseil ;
- apporter son expertise aux ministères concernés.

ii. Au niveau méso

L'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Micro finance

Son rôle est de :

- défendre les intérêts des EMF ;
- contribuer à la professionnalisation du secteur ;
- être l'interlocuteur des EMF auprès des autorités ;
- contribuer à la mise en œuvre et au suivi de la stratégie ;
- participer au CNC.

Les bureaux d'études et les institutions de formation spécialisés

Leur rôle est d'offrir des services de qualité aux EMF, aux autres acteurs du secteur et d'assurer le conseil au niveau du Ministère en charge de la microfinance.

Les cabinets d'audit et d'assistance comptable

Leur rôle est d'assurer les missions d'audit des EMF conformément aux directives du CGAP et des textes réglementaires et de contribuer aux plans de redressement des EMF.

Les banques et établissements de crédit

Leur rôle est de :

- développer des partenariats stratégiques et opérationnels avec les EMF dans le cadre du refinancement ;
- assurer des services tels que les transferts d'argent et les moyens modernes de paiement ;
- etc.

iii. Au niveau micro

Les Etablissements de Micro finance

Les EMF ont pour rôle de :

- offrir de façon durable des produits et services financiers de proximité accessibles aux exclus du système bancaire ;
- élargir l'accès aux produits et services financiers à un plus grand nombre de bénéficiaires;
- développer des nouveaux produits et services plus adaptés ;
- étendre la couverture géographique.

Les structures relais

Ce sont les ONG, les associations, les groupements et les Unions de groupements. Leur rôle est d'informer, sensibiliser et former les populations sur l'importance de la microfinance. Elles sont impliquées afin de mieux maîtriser le risque de crédit et réduire donc le coût du crédit pour le bénéficiaire final.

2.4.2 Principes de mise en œuvre de la stratégie

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Micro finance, les principes ci-après sont retenus :

- le recours au FENU qui appuiera une structure légère avec des compétences de qualité pour la réalisation des actions ;
- l'appui aux EMF sur des critères de performance;
- appui dégressif de l'Etat et des partenaires dans le renforcement technique et institutionnel du secteur ;
- la pérennisation des lignes de crédits et des fonds de garantie ;
- le renforcement des compétences comme un préalable à la mise à disposition d'une ligne de crédit au sein d'un EMF;
- l'utilisation des EMF et autres opérateurs qualifiés pour exécuter les volets microfinance des projets ;
- la valorisation des compétences nationales en matière de prestations de services en microfinance;
- la recherche d'une harmonisation des interventions dans le secteur (bailleurs de fonds et Etat);
- l'instauration d'un cadre national de concertation des acteurs de la microfinance ;
- la recherche d'une synergie entre les acteurs intervenant dans le secteur.

2.4.3 Ancrage institutionnel

2.4.3.1 Niveau politique

Le Département en charge de la micro finance assure la mise en œuvre de la SNMF à travers le Comité National de Coordination (CNC).

2.4.3.2 Niveau technique

Le niveau technique concerne l'opérationnalisation de la SNMF. De ce fait, il concerne tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de son plan d'action. Un Comité National de Coordination (CNC) doit être créé par arrêté du Premier Ministre.

A ce niveau, le Gouvernement joue le rôle de pilote tout en favorisant l'approche marché pour renforcer le rôle du secteur privé.

2.4.3.3 La mission

Le CNC dégage les grandes orientations du secteur. A ce titre, il valide les différents rapports ainsi que le budget. Il est chargé de l'opérationnalisation du plan d'action, du suivi et de l'évaluation du secteur.

2.4.3.4 La Composition

Le CNC comprend en son sein :

- les représentants de l'Administration ;
- le représentant de la Direction en charge de la réduction de la pauvreté ;
- les représentants des partenaires techniques et financiers ;
- le représentant de l'Association Professionnelle Tchadienne des Etablissements de Micro finance ;
- le représentant de l'Assemblée Nationale (Président de la commission finance ou son représentant);
- le représentant des ONG impliquées dans l'activité de Micro finance ;
- le représentant de l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC) ;
- deux (2) représentants des bénéficiaires.

Le CNC peut faire appel à toute autre personne pouvant apporter un éclairage.

2.4.3.5 Le fonctionnement

La présidence du CNC est assurée par le Département en charge de la microfinance. Il est assisté du représentant des associations des professionnels (APEC ou APT-EMF) et du représentant des partenaires financiers. Le secrétariat est assuré par la Direction Générale de la Micro finance. Le CNC se réunit tous les trois mois.

2.4.3.6 Financement

Le financement du CNC est conjointement assuré par le Gouvernement et les partenaires.

2.4.4 Plan d'action

Le plan d'action est élaboré pour une période de cinq ans pour espérer des impacts tangibles de l'intervention sur le secteur. Il détaille par axe stratégique les résultats et les activités devant contribuer à l'atteinte des objectifs, les responsables de la mise en œuvre, les indicateurs de mesure, les sources de vérification, la période de réalisation et les hypothèses de réalisation. Ce plan sera repris et détaillé dans le programme ou projet de mise en œuvre de la SNMF.

2.4.5 Système de suivi - évaluation

Le suivi-évaluation est assuré par le CNC. Un responsable chargé du suivi-évaluation est désigné. Celui-ci travaille directement avec les ministères et autres acteurs impliqués dans le secteur.

L'évaluation à mi-parcours se fera deux ans après la mise en œuvre effective de la SNMF et l'évaluation finale à la dernière année.

2.4.6 Coût de la stratégie

Le coût global des actions à mettre en œuvre dans le cadre de la Stratégie Nationale de Micro finance est estimé à environ 15,647 milliards de FCFA, soit environ 36,39 millions de \$US sur une période de 5 ans. La répartition du coût par axe stratégique est résumée dans le tableau ci – dessous :

Axes	Formulation	Montant (f cfa)	%
Axe 1	Renforcement du cadre institutionnel et gestion du programme.	1 445 402 000	9,24 %
Axe 2	Accès à un plus grand nombre de pauvres et populations à faibles revenus aux services financiers.	13 938 250 000	89,07
Axe 3	Accès à un plus grand nombre d'EMF au refinancement et renforcement de l'infrastructure de l'industrie.	264 325 000	1,69%
TOTAL		15 647 977 000	100%

2.4.7 Impacts attendus de la stratégie

De façon globale, l'impact attendu est une meilleure contribution de la Micro finance à la lutte contre la pauvreté à travers un accès aux produits et services financiers d'un plus grand nombre de populations pauvres et à faibles revenus.

De façon spécifique, la SNMF doit :

- permettre une plus grande inclusion financière des populations ;
- contribuer à la professionnalisation du secteur ;
- contribuer à l'assainissement du secteur ;
- permettre le développement des activités génératrices de revenus, le développement des filières, la consolidation du tissu économique notamment pour les petites entreprises;
- contribuer à la croissance de revenus des populations visées ;
- contribuer à la création d'emplois ;
- contribuer à la réduction du niveau de vulnérabilité des populations ;
- favoriser la synergie entre les acteurs du secteur pour un meilleur impact de leurs interventions.

Sur le plan quantitatif, la mise en œuvre de la stratégie devrait permettre d'atteindre les résultats suivants résumés dans le tableau ci – dessous qui prend en compte la situation de référence (données de 2007) :

Indicateurs	Situation fin 2007 (Référence)	Objectifs fin 2013	Croissance
Nombre d'EMF	210	420	100%
Nombre de réseaux	7	14	100%
Nombre d'utilisateurs ou clients	137 053	500 000	265%

Encours dépôts	4 925 572 314	12 000 000 000	145%
Encours crédits	5 353 542 583	15 000 000 000	183%
Taux de portefeuille à risque à + de 30 Jrs	20%	5%	
Fonds propres	1 767 246 393	3 000 000 000	76%

2.4.8 Prochaines étapes

Il s'agit d'actions immédiates à entreprendre après l'adoption de la SNMF qui sont les suivantes :

- la recherche du financement de la SNMF ;
- la création d'une structure de gestion du programme (microfinance) ;
- la rédaction du programme du suivi de la mise en œuvre de la Stratégie.

2.4.9 Révision de la SNMF

La SNMF couvre une période de cinq ans (2009-2013). Il sera procédé à son évaluation à mi-parcours (2011) afin d'apprécier ses performances et d'harmoniser son cycle avec celui de la SNRP.

ANNEXE 1 : LES 11 PRINCIPES DE BONNES PRATIQUES (CGAP)

1. Les pauvres ont besoin de toute une gamme de services financiers et non pas seulement de prêts. Outre le crédit, ils désirent disposer des produits d'épargne, d'assurance, de transferts... ;
2. La microfinance est un instrument puissant de lutte contre la pauvreté. Les ménages pauvres utilisent les services financiers pour augmenter leurs revenus, accumuler des biens et se prémunir contre les chocs extérieurs ;
3. La microfinance consiste à mettre en place des systèmes financiers au service des pauvres. La microfinance ne pourra accomplir tout son potentiel que si elle est intégrée au cœur du système financier en général d'un pays ;
4. Il est possible et nécessaire d'assurer la viabilité financière des opérations pour pouvoir toucher un grand nombre de pauvres. A moins d'adopter une politique tarifaire leur permettant de couvrir leurs coûts, les prestataires de microfinance seront toujours limités par la précarité des subventions offertes par les bailleurs de fonds et les gouvernements ;
5. La microfinance implique la mise en place d'institutions financières locales permanentes capables d'attirer des dépôts locaux, de les recycler en prêts et de fournir d'autres services financiers;
6. Le micro-crédit n'est pas toujours la solution unique. D'autres types d'assistance peuvent être plus appropriés pour les populations qui sont si démunies qu'elles ne disposent pas de revenus ni de capacité de remboursement;
7. Le plafonnement des taux d'intérêt est néfaste pour les pauvres à qui il rend plus ardu l'accès au crédit. Il est plus coûteux d'accorder un grand nombre de prêts de faible montant que quelques gros prêts. Le plafonnement des taux d'intérêt empêche les institutions de microfinance de couvrir leurs coûts et réduit par conséquent l'offre de crédits disponible pour les pauvres;
8. Les pouvoirs publics doivent faciliter la prestation de services financiers, mais non les fournir directement. Les pouvoirs publics ne sont jamais de bons prêteurs, mais ils peuvent créer un environnement décisionnel propice;
9. Les financements des bailleurs de fonds doivent compléter les capitaux privés, ils ne doivent pas les remplacer. Ils devraient être une assistance temporaire au démarrage d'une institution jusqu'au moment où elle peut faire appel à des sources privées de financement, telles que les dépôts;
10. Le manque de capacités institutionnelles et humaines constitue le principal obstacle. Les bailleurs de fonds devraient consacrer leur assistance au renforcement des capacités ;
11. La microfinance obtient ses meilleurs résultats lorsqu'elle mesure et publie ses résultats. La publication des états financiers permet aux intervenants d'évaluer les coûts et les bénéfices d'une institution et à celle-ci d'améliorer sa performance. Il est nécessaire que les IMF publient des rapports exacts et comparables au sujet de leur performance financière (taux de remboursement des prêts et de recouvrement des coûts) et au sujet de leurs résultats sur le plan social (importance et niveau de pauvreté de la clientèle pauvre desservie).

ANNEXE 2 : PLAN D'ACTION (2009 - 2013)

Résultats	Activités	Responsable	Indicateurs	Sources vérification	Période exécution	Hypothèses réalisation
Axe 1 : Un cadre institutionnel favorable à la promotion et au développement de la microfinance est instauré à travers : 1) L'appui au Secrétariat d'Etat à l'Economie et au Plan chargé de la Micro finance et de la lutte contre la pauvreté pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Micro finance ; 2) L'appui à la CT-EMF du Ministère des Finances et du Budget en vue de rendre fonctionnels le contrôle et la surveillance du secteur ; 3) L'appui à l'Association Professionnelle afin de défendre les intérêts du secteur ; 4) L'appui à la Cellule de Gestion du Programme et au Comité National de Coordination du secteur.						
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 Micro finance et de la Lutte contre la Pauvreté.	i) Définir des principes directeurs d'intervention dans le secteur et le rôle des différents acteurs.	MEP	Principes directeurs définis	SNMF	2009	Adhésion de tous acteurs
	ii) Renforcer les capacités logistiques du département en charge de la mise en œuvre de la SNMF.	MEP/Partenaires	Nombre d'équipements acquis	PV de réception Rapports	2009 et 2011	Disponibilité des fonds
	iii) Renforcer les compétences des cadres du Secrétariat d'Etat à travers les formations, stages et voyages d'études.	MEP	Nombre de cadres formés.	Rapports	2009 - 2013	Adoption de la SNMF
	iv) Mettre en place un Comité National de Coordination (CNC).	MEP/Partenaires	CNC mis en place	Textes portant création	2009	Disponibilité des ressources
	v) Mobiliser les ressources nécessaires au financement du secteur de la microfinance et assurer le suivi.	MEP	Volume des fonds mobilisés Et nombre de revues organisées	Conventions Rapports	2009 - 2013	Adhésion des partenaires
	vi) Réaliser les productions, les impressions et la vulgarisation des guides pratiques dans différents domaines (plan d'affaires, manuels de procédures, implantation de caisses, plan de redressement, ...) pour les acteurs.	MEP	Nombre et type de guides produits	Documents de guides Rapports	2009 - 2010	Disponibilité des fonds
	vii) Contribuer à la création d'un environnement juridique, judiciaire, fiscal et administratif propice à la microfinance.	MEP	Nombre de textes adoptés	Lois/ordonnance, Décrets, ...	2009 - 2010	Volonté politique

Mis en forme : Centré

R.1.2 : La surveillance et le contrôle sont assurés.	i) Renforcer les capacités de la CT-EMF en ressources humaines (affectation, sessions, stages, voyages d'études,...).	MFB	Nombre de cadres affectés et formés	Textes Rapports	2009 - 2010	Mise en œuvre de la SNMF.
	ii) Doter la CT-EMF des moyens logistiques.	MFB/partenaires	Nombre d'équipements acquis	PV Rapports	2009 et 2011	Idem
	iii) Mettre en place et gérer une banque de données et la cartographie des EMF.	MFB	Base de données et cartographie disponibles	Rapports	2009 - 2013	Idem
	iv) Effectuer les missions de contrôle et de supervision des EMF.	MFB	Nombre de missions effectuées	Rapports Comptes-rendus	2009 et 2013	Disponibilité des moyens
	v) Vulgariser les textes (COBAC - CEMAC, OHADA...).	MFB	Nombre d'EMF et partenaires couverts	Rapports de formation/sensibilisation	2009 - 2010	Disponibilité des fonds
	vi) Participer aux réflexions sur les réformes fiscale et douanière afin de proposer des mesures incitatives à la promotion et au développement de la Micro finance.	MFB	Nombre de participations aux réflexions.	PV et compte-rendus des réunions	2009 - 2013	Reconnaissance de la CT-EMF
	viii) Participer à la révision des textes réglementaires de la microfinance.	MFB	Nombre de participations aux réunions.	PV et compte-rendus des réunions	2009 - 2013	Reconnaissance par la COBAC
R.1.3 : Les intérêts de la profession défendus à travers APT-EMF.	i) Représenter les EMF dans les concertations et la mise en œuvre des mesures destinées à promouvoir et développer le secteur de la microfinance.	APT-EMF	Nombre de participations	Rapports Comptes-rendus	2009 - 2013	Reconnaissance de la ATP - EMF
	ii) Appuyer la mise en place et le fonctionnement d'un Secrétariat Permanent.	APT-EMF partenaires	Secrétariat Permanent fonctionnel	Contrats rapports	2009 - 2013	Disponibilité des fonds
	iii) Appuyer la création et la	APT-EMF	Centrale	Rapports	2010 - 2013	Idem

	gestion d'une centrale d'échange d'informations.	CT-EMF	fonctionnelle	Listing		
	iv) Appuyer la création et la gestion d'un centre de documentation et de formation et d'un site.	APT-EMF partenaires	Centre opérationnel	Rapports	2010 - 2013	Idem
	v) Diffuser, faire appliquer et assurer le suivi du code de déontologie.	APT-EMF	Nombre de personnes sensibilisées et formées Nombre d'EMF appliquant le code.	Rapports	2009 - 2013	L'adhésion des EMF au code
	vi) Former les formateurs agréés CGAP	APT-EMF partenaires	Nombre de formateurs formés	Rapports	2009 - 2013	Disponibilité des fonds. Existence de plan de formation
R.1.4 : La Cellule de Gestion du Programme est opérationnelle ainsi que le Comité National de Coordination du secteur de la Micro finance.	i) Elaborer et adopter le programme d'appui à la mise en œuvre de la SNMF sur 5 ans.	MEP/Partenaires	Programme adopté	Document du programme	2009	Adoption de la SNMF
	ii) Mettre en place la Cellule de Gestion du Programme.	MEP/Partenaires	Cellule mise en place	Textes	2009	Adoption du programme
	iii) Appuyer le fonctionnement de la cellule.	MEP/Partenaires	Cellule fonctionnelle	Rapports	2009 - 2013	Idem
	iv) Réaliser les missions de suivi.	MEP	Nombre de missions de suivi	Rapports	2009 - 2013	Idem
	v) Réaliser les missions d'évaluation.	MEP/Partenaires	Nombre de missions d'évaluation	Rapports	2011 et 2013	Idem
	vi) Organiser les rencontres du Comité National de Coordination (CNC).	MEP/Partenaires	Nombre de réunions	Comptes-rendus PV	2009 - 2013	Idem

Mis en forme : Centré

Résultats	Activités	Responsable	Indicateurs	Sources vérification	Période exécution	Hypothèses réalisation
Axes 2 : Au moins 500.000 personnes pauvres actives et à faibles revenus ont accès aux produits et services financiers en 2013 à travers : 1) L'appui à la consolidation des produits et services existants et au développement de nouveaux produits et services; 2) L'appui à la professionnalisation des EMF; 3) L'appui à l'implantation dans des régions non couvertes ; 4) La mise en place d'un système de refinancement à travers des lignes directes et/ou de fonds de garantie placés en banque pour les EMF ; 5) L'élaboration et la mise en œuvre des plans de redressement des EMF en difficulté et 6) La formation des structures relais et des populations à une meilleure compréhension de la microfinance.						
R.2.1 : Des produits et services existants consolidés et de nouveaux produits et services sont mis en place.	i) Développer un mécanisme de suivi de la clientèle et d'évaluation d'impact du service micro financier sur les clients.	EMF APT-EMF	Mécanisme de suivi de la clientèle opérationnel.	Rapports	2009 et 2013	Volonté des EMF
	ii) Appuyer la diversification et la vulgarisation des produits et services adaptés.	MEP Partenaires EMF APT-EMF	Nombre de campagnes de sensibilisation Nombre de produits mis en place.	Rapports	2009 - 2013	Disponibilité des fonds
	iii) Faire une étude en vue d'accompagner les EMF dans la diversification et le développement des nouveaux produits.	MEP partenaires	Nombre de nouveaux identifiés.	Rapports	2009	Esprit de créativité
	iv) Promouvoir et développer des produits et services financiers conformes à la culture et aux valeurs islamiques par les EMF.	EMF APT-EMF	Nombre et type de produits nouveaux développés	Rapports	2009 - 2013	
R.2.2 : EMF consolidés et professionnalisés.	i) Aider les EMF à se doter des plans de développement ou d'affaires.	EMF APT –EMF	Nombre de plans d'affaires élaborés	Document de plans d'affaires Rapports	2009 - 2010	Capacités des l'APT-EMF
	ii) Former sur les bonnes pratiques (dirigeants, techniciens, élus, structures relais).	APT-EMF	Nombre de personnes formées Nombre de structures couvertes.	Rapports de formation	2009 - 2013	Capacités des l'APT-EMF
	iii) Aider à l'élaboration et à l'application des manuels de procédures (crédit, épargne, gestion administrative et financière,) pour certains EMF.	EMF APT-EMF	Nombre de manuels adoptés	Documents de manuels de procédures des EMF Rapports	2010 - 2013	Capacités des l'APT-EMF
	iv) Mettre en place un système	EMF	Nombre d'EMF	Rapports	2011 - 2013	Idem

	d'information et de gestion informatisé pour plusieurs EMF.	APT-EMF Partenaires	ayant un système d'information et de gestion informatisé			
	v) Réaliser de rating et en assurer le suivi.	EMF APT –EMF	Nombre d'EMF notés	Rapports de notation	2009 - 2013	Idem
	vi) Assurer l'accès des EMF présentant des perspectives claires de pérennisation aux ressources peu coûteuses (subventions, lignes de crédits à des taux bonifiés) à moyen et long terme.	MEP	Nombre d'EMF bénéficiaires de lignes de crédit	Conventions Protocoles Rapports	2009 - 2013	Création du FNAE
	vii) Appuyer la publication régulière des rapports exacts et comparables sur les performances financières des EMF et de leurs résultats sur le plan social.	CT-EMF/MFB APT-EMF	Nombre d'EMF ayant publié leurs rapports	Rapports des EMF	2009 - 2013	Capacités des l'APT-EMF
	viii) Assurer la sécurisation physique des EMF (construction local, coffres-forts, ...).	MEP Partenaires	Nombre d'EMF sécurisés	Rapports PV Conventions	2009 - 2013	Disponibilité des fonds
R.2.3 : La couverture géographique élargie.	i) Mener des études sur la demande en produits et services de la microfinance dans les zones non couvertes.	MEP/partenaires	Nombre d'études réalisées.	Rapports d'études	2009 - 2010	Disponibilité des fonds
	ii) Organiser des campagnes de sensibilisation et d'information sur la microfinance dans les zones non couvertes.	MEP APT-EMF ONG Associations	Nombre de personnes sensibilisées.	Rapports	2010	Idem
	iii) Mettre en place des mesures incitatives particulières pour une meilleure couverture des coûts opérationnels au profit des EMF désirant s'étendre dans les zones peu ou non couvertes.	MEP APT-EMF	Nombre d'EMF implantés dans les zones peu ou non couvertes.	Rapports	2009 - 2013	Création FNAE
	iv) Concevoir des programmes de création des EMF dans les zones non couvertes.	MEP partenaires	Nombre d'EMF créés.	Conventions Rapports	2009 - 2013	Adhésion des partenaires
R.2.4 : Le système de refinancement	i) Mener une étude de faisabilité	MEP	Etude réalisée	Rapport	2009	Disponibilité

Supprimé : personnes sensibilisées

des EMF à travers les lignes de crédits directes ou de fonds de garantie opérationnel.	pour la création d'un Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat et de la Micro finance (FNAEMF) pérenne.	Partenaires				des ressources
	ii) Créer un Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat (FNAE).	MEP MFB BEAC partenaires	FNAE opérationnel	Textes Rapports	2010	Adhésion des partenaires
	iii) Elaborer et valider un manuel de procédures de gestion des différentes composantes du Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat (FNAE).	MEP Partenaires	Existence d'un manuel	Manuel de procédures Rapports	2010	Création du FNAE
	iv) Constituer le fonds du FNAE et assurer son fonctionnement.	MEP MFB partenaires	Volume des fonds et FNAE fonctionnel	Protocoles Rapports	2010 - 2013	Disponibilité des fonds

R.2.5 : Le secteur est assaini et la confiance rétablie.	i) Sélectionner les EMF à redresser et suivre leur plan de redressement.	CT-EMF APT-EMF EMF	Nombre d'EMF sélectionnés et redressés	PV Rapports	2010 – 2013	Création de FNAE
	ii) Appuyer en moyens matériels pour la mise en œuvre des plans de redressement	MEP	Nombre d'équipement acquis Nombre d'EMF appuyés	PV Rapports	2010 - 2013	Disponibilité des fonds
	iii) Mettre en place des services de contrôle interne et former les contrôleurs.	APT-EMF Partenaires	Nombre d'EMF appuyés Nombre de personnes formées	Rapports	2010 – 2013	Disponibilité des fonds
R.2.6 : L'inclusion financière réalisée pour une meilleure compréhension de la microfinance.	i) Identifier les structures relais et leurs besoins en formation.	MEP Partenaires APT-EMF	Nombre de structures identifiées.	Rapports Plans de formation	2010 – 2013	Disponibilité des fonds
	ii) Concevoir et éditer des supports de formation.	MEP APT – EMF	Nombre de modules de	Rapports Supports	2010 – 2013	Disponibilité des fonds

		Partenaires	formation et de sensibilisation conçus	éducatifs sur la microfinance		
	iii) Former les structures relais sur des thèmes identifiés.	MEP APT-EMF Partenaires	Nombre de membres de structures relais formés	Rapports de formation	2010 – 2013	Disponibilité des fonds
	iv) Réaliser des émissions radios, conférences-débat, séminaires sur la microfinance.	APT – EMF Structures relais	Nombre d'émissions réalisées	Rapports Supports d'émissions réalisées	2010 – 2013	

Résultats	Activités	Responsable	Indicateurs	Sources vérification	Période exécution	Hypothèses réalisations
Axe 3. Le développement de partenariats stratégiques entre les banques et les EMF et la disponibilité des prestataires de services locaux qualifiés à travers ;1) Le développement d'un mécanisme qui favorise le refinancement des EMF par les banques et le suivi de leur clientèle et 2) L'appui institutionnel aux prestataires de services locaux.						
R.3.1 : Un mécanisme de refinancement des EMF par les banques et du suivi de leur clientèle mis en place.	i) Faire le plaidoyer et sensibiliser les banques sur l'importance de la microfinance.	APT-EMF APEC	Nombre de banques sensibilisées	Rapports Compte-rendus	2009 - 2013	Adoption de la SNMF
	ii) Créer un cadre d'échange entre EMF et les banques.	MFB APEC APT-EMF	Cadre d'échange fonctionnel	Texte PV des rencontres	2009 et 2011	Mise en œuvre de la SNMF
R.3.2 : L'offre des services de qualité et de proximité disponible grâce à l'expertise nationale.	i) Evaluer les prestataires de services en formation et appui technique et institutionnel	MEP MFB APT-EMF Partenaires	Nombre de prestataires évalués	Rapports	2009 - 2010	Disponibilité des fonds
	ii) Assurer la formation des prestataires de services.	MEP MFB APT-EMF Partenaires	Nombre de prestataires formés	Rapport de formation	2010 - 2013	Disponibilité des fonds
	iii) Apporter un appui technique et institutionnel aux prestataires.	MEP Partenaires	Nombre de prestataires appuyés	Rapports	2010 - 2013	Idem
	iv) Faire le plaidoyer pour la mise en place des filières de formation diplômante en microfinance.	MEP APT-EMF	Nombre de structures disposant des filières de formation diplômante	Rapports PV	2009 - 2013	
	v) Appuyer les instituts de formation publics et privés dans le développement de leur programme de formation en microfinance et gestion des coopératives.	MEP CCIAMA partenaires	Nombre de structures appuyées	Rapports Conventions protocoles	2010 - 2013	Disponibilité des fonds

Tableau mis en forme

