

RAPPORT FINAL



**EVALUATION FINALE DU
PROGRAMME MICROSTART TOGO**

Préparé pour

L'Unité Spéciale de Microfinance (USM)

Vincent Akué et Jules Adzoh
Novembre 2003

Les abréviations et sigles utilisés

ACEP	Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
APGA	Association pour la Promotion des Groupements Agricoles
CAPA	Comité d'Action pour la Promotion de l'Agriculture
CAPAF	Programme de renforcement des capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone
CAS-IMEC	Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit
CAVEC	Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit
CECA	Coopérative d'Épargne et de Crédit des Artisans
CF	Chargé de Programme
CG	Comité de Gestion
CP	Comité de Pilotage
FDR	Fonds de Développement Rural
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FUCEC	Faîtière des Unions des Coopératives d'Épargne et de Crédit
GRAIP	Groupe de Recherche et d'Appui pour la Promotion des Initiatives Privées
IMF	Institution de Microfinance
KEKAR	Cabinet d'Audit et d'Études installé à Lomé
MOPIB	Caisse d'Épargne et de Crédit Autogérée
ONU	Organisation des Nations Unies
PARMEC	Projet d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Épargne et de Crédit
PASEF	Promotion des Activités Socio-Economiques de la Femme
PF	Point Focal
PIB	Produit Intérieur Brut
PIST	Prestataire International de Service Technique
PLST	Prestataire Local de Service Technique
PST	Prestataire de Service Technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
USM	Unité Spéciale de Microfinance
SFD	Système Financier Décentralisé
SYNORSEC	Synergie Nord-Sud pour l'Épargne et le Crédit
SLAT	Structure Locale d'Assistance Technique
TIMPAC	Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources Locales et la Promotion des Actions Communautaires
WAGES	Women and Associations for Gain both Economic and Social
UNOPS	United Nations Office for Project Services

TABLE DES MATIERES

I. RESUME ANALYTIQUE	6
1.1. Description du programme	6
1.2. Objectifs et méthodologie de la mission d'évaluation.....	7
1.3. Principales observations et conclusions	8
1.4. Recommandations.....	11
II) PRESENTATION DU PROGRAMME	14
2.1. Contexte du programme.....	14
2.1.1. Situation géographique et administrative.....	14
2.1.2. Situation socio-économique.....	15
2.1.3. Le secteur financier au Togo.....	16
2.2. Evolution du programme	19
III. ANALYSE CONCEPTUELLE DU PROGRAMME.....	20
3.1. La pertinence du programme MicroStart Togo	20
3.2. La conception du programme MicroStart.....	20
3.3. La stratégie du programme.....	21
3.4. Pertinence des modifications apportées	21
3.5. La programmation de MicroStart Togo	22
3.5.1. La formulation des objectifs	22
3.5.2. Cohérence des activités avec les objectifs de résultats	22
IV. SUPERVISION ET GESTION DU PROGRAMME.....	24
4.1. Cadre institutionnel de MicroStart Togo	24
4.2. Cadre fonctionnel de MicroStart Togo	24
4.2.1. Le Comité de Pilotage et le décisionnel.....	24
4.2.2. Le Prestataire International de Service Technique (PIST)	25
4.2.3. Prestataire Local de Service Technique (PLST).....	26
4.3. Gestion et supervision du projet par le PIST	32
4.3.1. Le choix de ACEP	32
4.3.2. Pertinence de la stratégie de ACEP Sénégal.....	32
4.3.3. La sélection des IMF retenues par le programme.....	32
4.3.4. La planification et l'élaboration du plan de travail détaillé.....	33
4.3.5. L'assistance technique pour le renforcement de capacité des IMF retenues.	34
4.3.6. La qualité et l'efficacité des interactions entre le PIST et le PLST	36
4.3.7. Articulation du PIST avec le secteur et les banques	37

4.4.	Le suivi-évaluation du programme	38
4.4.1.	Qualité du système de suivi-évaluation du programme	38
4.4.2.	Mise en œuvre du suivi-évaluation du programme.....	39
V.	LES RESULTATS DE L'EXECUTION DU PROGRAMME	42
5.1.	Diagnostic des institutions de microfinance bénéficiaires du programme	42
5.1.1.	TIMPAC	43
5.1.2.	APGA.....	45
5.1.3.	MOPIB.....	48
5.1.4.	PASEF – Note spéciale.....	50
5.2.	Les outils mis en place	52
5.3.	L’impact du programme sur le secteur de la microfinance.....	52
VI.	ATTEINTE DES OBJECTIFS ET IMPACT DU PROJET.....	53
6.1.	Les résultats de l’exécution du programme.....	53
6.1.1.	Variation du nombre de clients actifs	53
6.1.2.	Variation de l'épargne	54
6.1.3.	Autonomie opérationnelle.....	55
6.2.	Le coût des réalisations de MicroStart Togo.....	56
VII.	IMPACT DU PROGRAMME SUR LA REDUCTION DE LA PAUVRETE	58
7.1.	Profil de la clientèle des IMF appuyées par le programme	58
7.2.	Méthodologie de l'évaluation	58
7.3.	La portée des enquêtes.....	59
7.4.	Constats et conclusions	59
7.4.1.	Développement des affaires.....	59
7.4.2.	Développement de l'épargne.....	61
7.4.3.	Amélioration des conditions de vie.....	61
7.4.4.	Emancipation des femmes	62
7.5.	Le retournement de marché.....	62
VIII.	PERENNITE.....	63
IX.	RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION	65
X.	CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS.....	68
10.1.	Conclusions.....	68
10.2.	Les enseignements.....	68

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 01:</u> Niveau de réalisation des actions communes programmées.....	34.
<u>Tableau 02:</u> Niveau de réalisation des sessions de formation.....	35.
<u>Tableau 03:</u> Statut et nature de la collaboration avec les 7 IMF de départ.....	41.
<u>Tableau 04:</u> Les résultats au 31/12/2002.....	53.
<u>Tableau 05:</u> Evolution du nombre de clients.....	54.
<u>Tableau 06:</u> Evolution de l'encours d'épargne.....	54.
<u>Tableau 07:</u> Evolution de l'autonomie opérationnelle.....	55.
<u>Tableau 08:</u> Situation des décaissements au 30 juin 2003.....	56.
<u>Tableau 09:</u> La population de l'enquête.....	59.

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe I:</u>	Frise chronologique de MicroStart Togo
<u>Annexe II:</u>	Articulation du plan de travail détaillé avec le document de projet
<u>Annexe III:</u>	Cohérence des activités avec les objectifs de résultat
<u>Annexe IV:</u>	Guide de l'entretien « Utilisation du crédit, des bénéficiaires et de l'épargne dans le temps »
<u>Annexe V:</u>	Guide d'entretien "Emancipation des femmes".
<u>Annexe VI:</u>	Etat de décaissement FENU à fin juin 2003
<u>Annexe VII:</u>	Fiches techniques des IMF actives
<u>Annexe VIII:</u>	Liste des personnes rencontrées
<u>Annexe IX:</u>	Références bibliographiques.

I. RESUME ANALYTIQUE

1.1. Description du programme

MicroStart est un programme pilote "standard" initié par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), qui couvre 30 pays à travers le monde dont 10 en Afrique. Son lancement s'inscrit dans le cadre de la campagne de l'ONU lancée en 1977 visant à donner l'accès aux services de microfinance à 100 millions de foyers les plus pauvres du monde, notamment aux femmes de ces foyers.

La stratégie globale du programme est basée sur l'apprentissage par l'expérience et s'articule autour des axes suivants:

- ❑ Le renforcement de capacités des IMF naissantes;
- ❑ Le transfert de compétence du niveau international vers le niveau local à travers l'appui technique fourni par un Prestataire de Service Technique (PST), une institution du Nord ou du Sud qui a réussi dans son entreprise;
- ❑ La fourniture du capital-risque sous forme de dotation en fonds de crédit et de subventions couvrant l'assistance technique et une partie des coûts d'investissement et de fonctionnement des institutions participantes au programme;
- ❑ La stimulation du secteur de la microfinance par la diffusion des best-practices.

Ainsi, si l'exécution du programme est confiée aux pays, l'Unité Spéciale de Microfinance (USM) à travers les services d'assistance technique, veille à la qualité et à la normalisation des interventions au niveau mondial.

Au Togo, le programme MicroStart " TOG/98/C01 – TOG/98/004" doté d'un budget de USD1,050,000 (dont USD 700.000 du FENU et USD350,000 du PNUD) a été approuvé le 13 août 1998 pour une durée de trois ans. Il est exécuté par un Prestataire International de Services Technique (PIST), en l'occurrence l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP) du Sénégal qui a signé un contrat de prestation de services avec le PNUD le 25 novembre 1998. ACEP de son côté a conclu le 1^{er} avril 1999 avec KEKAR-UCI, un cabinet d'audit et d'Etudes installé à Lomé, une convention de Prestataire Locale de Service Technique (PLST). A l'issue du processus de sélection, sept (7) institutions de microfinance couvrant le territoire national ont été choisies pour participer au programme. Il s'agit de TIMPAC dans la région septentrionale, CAPA dans la région de la Kara, PASEF dans la région des Plateaux, CECA-MOPIB, APGA et GRAIP dans la région maritime avec APGA ayant des activités dans la région des Plateaux.

L'objectif global du programme est l'amélioration des conditions de vie des couches défavorisées, par le renforcement des capacités d'un nombre déterminé d'institutions, en vue de faciliter l'accès des pauvres, plus particulièrement les femmes à des services financiers adaptés à leurs besoins.

Plus spécifiquement, ce projet vise :

- i) le renforcement des capacités d'environ sept (7) organisations locales, afin de développer les services de microfinance aux clients pauvres actifs, sur une base opérationnelle durable ;
- ii) l'amélioration de l'accès des micro-entrepreneurs à faibles revenus aux services financiers leur permettant de développer leurs affaires, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur épargne. Il est attendu qu'au moins 5.000 nouveaux clients auront obtenu des crédits grâce aux fonds de ce projet.

Les résultats attendus issus du plan de travail détaillé du prestataire international de service sont de 3 ordres:

- ❑ 5 des 7 institutions encadrées dégagent une autosuffisance opérationnelle à la fin du programme. Les 2 autres, à défaut d'être autosuffisantes, atteignent un taux d'autofinancement de 70% au moins.
- ❑ 10 000 nouveaux clients pauvres dont 90% de femmes ont accès aux services financiers
- ❑ Une épargne de 180 millions de Fcfa d'épargne est mobilisée à travers 8 000 nouveaux comptes.

1.2. Objectifs et méthodologie de la mission d'évaluation

Les objectifs généraux de la mission d'évaluation sont de deux ordres:

- ❑ Informer toutes les parties prenantes sur les résultats atteints par le programme, son efficacité et son impact
- ❑ Formuler des recommandations concrètes en vue de la pérennisation des acquis et apprécier la pertinence de l'extension de la phase pilote

L'étude de terrain s'est déroulée du 23 juin au 10 juillet 2003 et a été conduite par MM. Jules Adzoh et Vincent Akue, respectivement consultant local et consultant international, chef d'équipe selon la méthodologie suivante:

- ❑ Recueil des données et informations par la recherche documentaire, observations, entretiens et enquêtes menées auprès des institutions participantes aux programmes et de leurs clients. La mission a aussi rencontré: le PNUD, le FENU, le bureau régional de l'USM, quatre (4) membres du Comité de Pilotage, les prestataires de services techniques (ACEP et KEKAR), la cellule de surveillance et de contrôle des SFD (CAS/IMEC), l'Association Professionnelle des IMF au Togo, et la FUCEC.
- ❑ Analyse et appréciation des résultats du programme selon les critères d'efficacité, d'efficience et d'impact. L'analyse a également porté sur la stratégie d'intervention du programme et celle du PIST.

- Identification des leçons apprises et acquis du programme et formulation de recommandations en vue de leur pérennisation dans le cadre d'une éventuelle extension du programme
- Débriefing avec le PNUD, le chargé de programme FENU, le Guichet de Microfinance et les prestataires de services techniques
- Débriefing avec le comité de pilotage élargi à l'USM, le chargé de programme FENU, les prestataires de services techniques
- Débriefing avec l'USM à New York avec la participation du Guichet Microfinance sur la base du rapport provisoire.
- Soumission du rapport final de l'évaluation.

1.3. Principales observations et conclusions

1. Le programme de MicroStart Togo a déjà une durée de vie de 5 ans (1998 – 2003); au cours de cette période, le programme n'a été pleinement opérationnel que pendant environ 1 an et demi. En effet, pendant une période de 42 mois non consécutifs, le programme a connu des passages à vide et des changements (retard dans le démarrage, re-dimensionnement, mises en demeure répétées du PIST, plan d'urgence, suspension) qui ont perturbé de manière significative sa mise en oeuvre. Les premiers décaissements en faveur des IMF appuyés ne sont intervenus qu'en août 2000, soit 2 ans après l'approbation du programme.

Les différents changements sont intervenus sans que les objectifs du programme aient été révisés ou mis à jour. De sept (7) institutions de microfinance (IMF) au départ, le nombre est passé aujourd'hui à trois (3): TIMPAC, MOPIB et APGA. PASEF est quasiment en cessation de paiement depuis janvier 2003. Cette situation rend extrêmement difficile le travail d'appréciation des résultats du programme.

2. Le programme MicroStart Togo est pertinent: les IMF participantes au programme et les divers partenaires rencontrés sont unanimes à reconnaître la nécessité du programme pour ses actions à la fois de renforcement de capacité des IMF et d'amélioration de l'accès aux services financiers aux pauvres. Ils souhaitent vivement la poursuite du programme et indiquent en même temps la nécessité de faire des aménagements pour améliorer son efficacité.

3. Le programme au Togo a fait des contributions importantes dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'accès aux services de microfinance par les pauvres, plus particulièrement les femmes dans les zones d'intervention. Les entretiens individuels et en groupe organisés avec les clients des IMF, surtout avec les femmes permettent d'indiquer que le programme a contribué à l'amélioration des conditions de vie des clients des IMF ayant continuellement travaillé avec MicroStart Togo. En dehors de l'accès régulier aux services financiers, les contributions majeures sont enregistrées dans les domaines de la sécurité alimentaire, l'hygiène, la scolarisation de la jeune fille, surtout en milieu rural. La stabilité du ménage du fait de la réduction des crises et de l'exode de la jeune femme est aussi citée comme un impact important du programme.

Les témoignages sont également nombreux pour démontrer l'émancipation et l'ouverture d'esprit des femmes; elles sont actives et confiantes et jouissent de plus de considération dans leur famille et dans la communauté. Elles nourrissent désormais des rêves pour elles-mêmes et leur famille.

4. Des changements sont aussi observés au niveau du développement des affaires des micro-entrepreneurs. Dans la majorité des cas, l'accès régulier aux services financiers pour des montants de plus en plus importants a engendré la croissance et la diversification des activités. Les femmes sont de moins en moins dépendantes de la seule culture agricole; elles entreprennent des activités génératrices de revenu et restent actives tout au long de l'année. Les formations dispensées par les IMF ont permis de renforcer la capacité des micro-entrepreneurs en gestion de crédit. Dans certains cas, elles ont permis d'améliorer les pratiques culturelles et les rendements.

Le développement de la culture de l'épargne est aussi une contribution du programme. Les clients des IMF découvrent que même les pauvres peuvent épargner, selon leur rythme et leur capacité. Le programme de Crédit Tontine développé par APGA en est la meilleure illustration. Des avancées significatives sont enregistrées dans le domaine de la mobilisation de l'épargne.

5. Cependant la portée de ces changements reste limitée et n'est pas de nature à réduire la pauvreté de masse dans les zones d'intervention du programme. Au total, MicroStart Togo a prévu d'atteindre 10 000 nouveaux clients pendant la vie du projet, ce qui correspond à un objectif de doublement du nombre de micro-entrepreneurs ayant accès aux services financiers. En prenant uniquement en compte les 3 IMF encore actives à fin mai 2003, on observe une création nette de 1 519 nouveaux comptes actifs pendant ces trois dernières années, soit un taux de réalisation d'environ 35%. Le faible taux de rétention d'une année à l'autre indique cependant que le nombre de nouveaux clients atteints par le programme dépasse probablement la progression nette des clients actifs. En même temps, il évoque la difficulté que les IMF éprouvent à recruter des clients solvables et à assurer une croissance soutenue de leur portefeuille.

6. L'analyse institutionnelle des IMF ayant participé au programme montre que MicroStart leur a permis de renforcer leur structuration. Cela se manifeste par une amélioration au niveau des systèmes et procédures comptables et des opérations, et la conformité aux normes réglementaires de la BCEAO. Sur le plan de l'autosuffisance, des progrès sont enregistrés. A fin décembre 2002, le taux d'autonomie opérationnelle de TIMPAC se situe à 56% contre 39% au démarrage. Pour APGA et MOPIB, les taux se sont dégradés dans un premier temps suite à l'audit des portefeuilles qui a mis en exergue la faible qualité des données fournies par les IMF au départ du programme. Ils se sont par la suite redressés grâce à l'assistance du programme. A fin décembre 2002, APGA affiche une autonomie opérationnelle de 75% contre 90% au démarrage du programme. Le taux de MOPIB est passé de 50 à 44% sur la même période. A fin mai 2003, APGA et MOPIB ont retrouvé leur niveau du début de programme, soit respectivement 92% et 52%.

Des avancées sont également enregistrées au plan de la gestion stratégique. Trois IMF ont pu élaborer leur plan de développement pour la période 2003-2005.

7. Cependant, des faiblesses subsistent dans les domaines suivants:

- ❑ Le marketing et la capacité à créer de la franchise: adoption de pratiques optimales et développement d'approches novatrices;
- ❑ La qualité du portefeuille: elle continue de se dégrader. A fin mai 2003, le portefeuille à risque supérieur à 1 mois est de 21% pour MOPIB, 14,5% pour APGA et 7.02% pour TIMPAC. Cette dégradation devrait s'accroître dans les mois à venir à cause des difficultés liées au marché des produits vivriers;
- ❑ La transformation institutionnelle: aucune avancée significative n'est enregistrée et toutes les 3 institutions encore en activité sont toujours à la phase de réflexion;
- ❑ La gouvernance et la transparence des opérations: TIMPAC est la seule institution qui a pu produire les récents procès verbaux de réunion du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Trois des sept institutions engagées dans le programme au départ (GRAIP, CAPA et tout récemment PASEF) sont en faillite ou en liquidation et la mauvaise gouvernance en est la principale cause.

8. Les facteurs bloquants sont de plusieurs ordres:

- ❑ Le contexte socio-économique: la récente crise socio-politique au Togo a intensifié la pauvreté des populations et l'environnement économique est encore léthargique.
- ❑ Les insuffisances au niveau de la programmation: il n'existe pas de cadre logique du programme et on observe dans la formulation des objectifs, une confusion entre les résultats et les indicateurs de mesure tant dans le document de projet que dans le plan de travail détaillé du PIST. La cohérence des activités avec les objectifs n'est pas toujours vérifiée. De même, le système de suivi-évaluation ne permet pas de rendre compte des effets ou des changements d'attitude observés à la suite de l'intervention du programme sur toutes ses cibles, particulièrement les clients des IMF et le prestataire local de service technique.
- ❑ La stratégie du programme est mal appréhendée: le PIST et dans une certaine mesure, le comité de pilotage ont sélectionné des IMF n'ayant pas le potentiel nécessaire (jeunes et prometteuses) pouvant garantir la réalisation des objectifs du programme, à savoir accroître significativement la portée dans les zones défavorisées tout en sauvegardant la qualité du portefeuille.
- ❑ Les objectifs du programme tels que définis par le PIST sont irréalistes: ils ne tiennent pas compte de l'environnement socio-économique du Togo, ni des capacités des IMF retenues. Ils ont été élaborés au moment même où le PIST n'avait aucune connaissance du paysage de la microfinance au Togo. Ils n'ont pas été revus après le diagnostic approfondi des IMF, ni pendant la longue phase de préparation du plan détaillé de travail.

- Le PIST a été très peu présent sur le terrain et ne s'est pas donné les moyens de sa stratégie basée sur une intervention directe. Un tel choix lui impose une présence d'au moins 6 jours par mois sur le site du programme. De même, le personnel chargé de l'exécution du programme est en même temps celui qui est déjà employé à plein temps à ACEP Sénégal. Le manque d'engagement et aussi d'expérience du PIST en transfert de compétence n'ont pas favorisé la bonne exécution du programme.
- Les structures de supervision et de gestion n'ont pas fonctionné de manière adéquate, rendant les mécanismes de prise de décision peu opérants: le comité de pilotage n'est pas structuré, le chargé de programme ne gère que les aspects administratifs du programme, l'encadrement technique du programme a connu de nombreux soubresauts marqués par des changements répétés dans la structure managériale de l'Unité Spéciale de Microfinance.

9. Les ressources allouées au programme, bien qu'ayant été inférieures aux prévisions n'ont pas constitué un handicap pour l'exécution de MicroStart Togo. Les dépenses totales du programme à fin juin 2003 s'établissent à USD648,263 dégageant ainsi un reliquat de USD471,737. En revanche, l'efficacité du programme n'est pas avérée; les dépenses pour l'appui direct des IMF à fin juin 2003 se montent à USD348,264 dont USD324,876 de subventions décaissées au profit des IMF. Pour ce niveau de subvention et conformément au ratio de base du programme MicroStart (2 sur 1), les dépenses pour l'assistance technique devraient s'établir à USD175,000. A fin juin 2003, les décaissements se sont élevés à USD299,999, soit un dépassement de 72%.

10. Pour le Gouvernement Togolais, le PNUD et le FENU, les perspectives pour le secteur de la microfinance s'orientent vers le développement d'une stratégie nationale, le renforcement des capacités des IMF, de la cellule d'appui et de surveillance, la CAS/IMEC et de l'Association Professionnelle des institutions de microfinance, l'APIMFT. Une nouvelle phase du programme MicroStart Standard ne pourrait donc pas être envisagée. Le PNUD et le FENU ont marqué leur intérêt à soutenir un nouveau programme qui prendrait en compte les acquis de MicroStart, dans un cadre plus global défini par la nouvelle politique nationale du secteur.

1.4. Recommandations

Comme projet Pilote, MicroStart Togo a contribué à améliorer les conditions de vie des clients des IMF ayant participé aux programmes. L'impact aurait été plus significatif si la mise en œuvre et la gestion avaient été plus rigoureuses. Aussi, compte tenu des nouvelles options prises par le Gouvernement du Togo et les bailleurs (PNUD et FENU), et aussi de la philosophie de MicroStart, à savoir l'apprentissage par l'expérience, recommandons-nous:

- 1.** La poursuite du programme et son extension pour une période d'au moins (six) mois. Cette extension aura deux buts essentiels:

- ❑ consolider les acquis (continuer l'appui aux institutions performantes et renforcer leur autonomie),
- ❑ faire les corrections nécessaires et permettre au programme de démontrer son plein potentiel. Ainsi, les leçons apprises seront capitalisées dans le cadre du nouveau programme de développement sectoriel en préparation.

Les mesures de redressement proposées et les plans d'action correspondants sont présentés au point IX de ce rapport.

2. Régler la question de la poursuite ou non de la collaboration avec ACEP.

3. Le confinement du Guichet Microfinance dans son rôle spécifique de supervision technique du programme et de conseil du comité de pilotage. A partir de janvier 2003, le Guichet Microfinance étant devenu une unité décentralisée de l'USM ne peut plus à la fois faire partie du comité de pilotage et exercer ses nouvelles responsabilités. Les principales tâches du Guichet pendant la période d'extension seront d'assister le PST à élaborer le plan de travail en collaboration avec les IMF, de veiller à la mise en œuvre effective et rapide des mesures de redressement proposées. Le guichet devrait aussi poursuivre le programme de formation des membres du Comité de pilotage et surtout renforcer les capacités du chargé de programme du PNUD dans la gestion technique du programme.

4. Intégrer dès à présent au comité de pilotage et dans la perspective du nouveau programme en préparation, la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS/IMEC) dont le rôle sera déterminant pour la stimulation du secteur, le partage d'information et l'harmonisation des pratiques au niveau des différents bailleurs.

5. La réaffirmation par le programme de son objectif de renforcement du secteur de la microfinance. A cet effet, il faudrait envisager dès à présent des actions de soutien direct à l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (APIMFT) du Togo, notamment la formation des membres et les échanges de visites. Bien que le délai soit court, cette collaboration pourrait servir d'incubateur pour le futur partenariat dans le cadre du nouveau programme sectoriel.

6. Définir clairement les rôles et responsabilités des divers acteurs et les formaliser sous forme de cahier de charges. A cet effet, prendre en compte le nouveau montage institutionnel proposé dans ce rapport (voir point 4.2.7.) et les modifications introduites¹ dans les cahiers de charge à l'issue de l'évaluation à mi-parcours du programme mondial, tant pour le comité de pilotage, le PST, le Guichet Microfinance, le chargé de programme du pays et les IMF participantes.

7. Renforcer les dispositions relatives à l'audit annuel des comptes des IMF participantes et des fonds alloués. Le programme peut apporter son appui en amont en élaborant une

¹ Action Plan: Implementing the Recommendations of the MicroStart Mid-Term Evaluation,

liste restreinte des cabinets d'audit autorisés. A cet effet, MicroStart Togo devrait chercher à se rapprocher du Programme de renforcement des capacités des Institutions de Microfinance en Afrique Francophone (CAPAF) basé à Dakar qui entreprend un projet pilote de mise à niveau des experts comptables dans le domaine de l'audit financier des IMF. Une convention sur les honoraires pourrait aussi être arrêtée avec les cabinets retenus.

8. Mettre en place un système de gestion unique des ressources du programme et éviter le bicéphalisme qui a cours en ce moment. Même si les fonds proviennent du PNUD et du FENU, les approbations de décaissement ne devront être faites que par les organes de gestion et de supervision mis en place dans le cadre du programme. Les approbations seront faites uniquement en fonction des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats attendus. Le rapport d'étape devra être l'outil privilégié pour apprécier l'efficacité du PST.

9. Ajuster la révision budgétaire du financement FENU après validation du montant total des décaissements et du reliquat à fin juin 2003. Il existe un écart de US\$135,457 entre les dépenses telles qu'elles figurent au budget et les montants reconstitués avec l'aide de l'expert financier du Guichet. L'audit des projets du PNUD, y compris MicroStart vient d'être réalisé par le cabinet SAFECO, mais le rapport n'est pas encore disponible. Nous recommandons de procéder à la validation des décaissements à fin juin 2003 en faisant le rapprochement avec le rapport d'audit.

10. Le désengagement total du programme de PASEF et des autres IMF ayant déjà quitté le programme, mais qui détiennent encore des biens et ressources de MicroStart Togo. Récupérer les équipements et si possible, les fonds du programme auprès des IMF qui ont quitté le programme. Voir situation des relations au point 5.1 du présent rapport.

II) PRESENTATION DU PROGRAMME

2.1. Contexte du programme

Le PNUD et le FENU ont identifié le secteur de la microfinance comme un des instruments les plus appropriés de réduction de la pauvreté au Togo..

La situation du Togo aggravée par les effets de la crise socio-politique de la période 1991-1993 se caractérise par:

- Un ralentissement continu de la croissance économique et une accélération de la croissance démographique ;
- Un effondrement du secteur secondaire, du secteur tertiaire et de la branche exportatrice du secteur primaire;
- Un accès aux services de base limité dans le monde rural principalement.

L'étude de faisabilité du programme a fait le constat que les systèmes financiers décentralisés sont en plein essor au Togo. Cependant, ils ont de façon générale une préférence pour le milieu urbain et une tendance à cibler des populations ayant les capacités de rembourser les prêts importants afin de pouvoir assurer, dans un bref délai, la rentabilité de leurs opérations. Le programme MicroStart - Togo s'est inscrit dans le cadre des efforts du gouvernement et des organisations non-gouvernementales visant à lutter contre la pauvreté rurale et urbaine, en permettant l'émergence et le développement de SFD orientés vers la satisfaction des besoins financiers des populations pauvres.

2.1.1. Situation géographique et administrative

Située en bordure du Golfe de Guinée, le Togo s'étend sur 56.000 km² et par sa forme allongée, il relie les pays enclavés du Sahel à l'Océan Atlantique. (Voir la carte du Togo ci-jointe)

Sur le plan climatique, il comporte deux zones distinctes : au Sud, un climat de type subéquatorial avec deux saisons de pluies alternées et deux saisons sèches. Au Nord, un climat de type soudanien avec une saison de pluies et une saison sèche. La pluviométrie varie entre 850 et 1 650 millimètres.

Sur le plan administratif et politique, le pays est doté de cinq régions (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes) elles-mêmes subdivisées en Préfectures qui sont passées de 21 à 30 actuellement lors de l'avènement de la Démocratie.

Avec un taux de croissance démographique annuel de 3,1%, le Togo compte environ 4 millions d'habitants répartis en une quarantaine d'ethnies.

Sur le plan international, le Togo est membre des Nations Unies depuis 1960 et appartient également à plusieurs organisations politico-économiques régionales et continentales telles que la CEDEAO et l'OUA devenue actuellement UA (Union Africaine).

2.1.2. Situation socio-économique

Jusque dans les années 60, la croissance de la population togolaise est restée dans l'ensemble modérée avec un taux moyen annuel de 1,6%.

On comptait 1.950.000 habitants au recensement de 1970 et 2.719.000 en 1981, ce qui correspond à un rythme de croissance de 2,9% entre 1970 et 1981. Au 1^{er} juillet 1996, la population togolaise serait estimée à 4.052.000 habitants. Elle passera à 4.731.000 en l'an 2000, à 6.546.000 en l'an 2010 et à 9.056.000 en l'an 2020. En 80 ans, la population du Togo sera donc multipliée par plus de six.

Depuis le milieu des années 1970, l'accélération de la croissance démographique et le ralentissement de la croissance économique ont entraîné une chute croissante du PIB par habitant. Le taux de croissance du PIB a été très souvent en dessous de celui de la population.

Selon des informations tirées de la « Base de Données socio-économiques pour le Développement Humain Durable au Togo », la croissance s'est répartie de façon inégale dans le temps et on peut distinguer, des années 70 à ce jour, quatre grandes périodes :

- 1970 – 1972 : marquée par un accroissement du PIB par habitant qui varie de 79.000 à 95.000 Fcfa;
- 1972 – 1989 : caractérisée par une baisse lente du PIB par tête ponctuée par un moment de quasi-stagnation ; en 1989, le PIB par habitant est de 66.244 Fcfa ;
- 1989 – 1994 : à cette période, la baisse est devenue brutale (22% à 23%) en l'espace de trois ans (1990 : 64.404 ; 1993 : 48.634), du fait non seulement de la croissance de la population, mais aussi des conséquences néfastes des troubles socio-politiques sur la production ;
- 1994 à 2002 : caractérisée par une augmentation timide mais stable du PIB par habitant (qui se situerait autour de 60.000 Fcfa) suite à la remise en cours des unités de production nationales et une reprise quelque peu hésitante de la coopération avec les principaux bailleurs de fonds.

Cette situation illustre de façon très significative l'appauvrissement continu de la population qui s'est accentué par la décroissance que le PIB par tête a subie de 1972 à 1993, soit environ 52% de sa valeur. La relance vigoureuse de ces dernières années est loin de compenser les effets de ces baisses. Une série d'enquêtes sur la consommation des ménages sur la période 1987 – 89 et en 1995, des réflexions nationales et des discussions avec les communautés ont permis d'analyser les structures de la pauvreté au Togo.

Avant la crise de 1991-1993, les principales poches de pauvreté se situaient dans le monde rural. Le pourcentage de pauvres et d'extrêmement pauvres était particulièrement élevé dans les deux régions du Nord (Savanes et Kara). Au contraire à Lomé, les grandes villes et en milieu rural, la région Maritime et les Plateaux étaient dans une situation

relativement privilégiée. La crise de 1991–1993 a provoqué l’effondrement du secteur secondaire, du secteur tertiaire et de la branche exportatrice de secteur primaire. Elle a donc surtout touché les populations des villes et les régions du Sud. Ainsi, la crise a joué un rôle d’égalisateur de revenus, plongeant toutes les régions du pays dans une situation de pauvreté extrêmement grave.

Partout, les populations les plus défavorisées sont les femmes agriculteurs, les paysans sans terre, les chômeurs et ceux que les circonstances ont privés de soutien familial.

2.1.3. Le secteur financier au Togo

Le système financier comprend les institutions financières bancaires, les institutions non bancaires et le système financier décentralisé.

Les institutions financières bancaires

Le secteur financier togolais est largement influencé par l’appartenance à l’Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui définit la législation et les politiques monétaires et bancaires communes aux états membres. La BCEAO dont le siège est à Dakar au Sénégal est l’organe central qui donne les directives en matière d’opération.

Le système financier dans l’UEMOA comprend les banques commerciales et les institutions financières non bancaires.

□ Les banques commerciales

Actuellement sept (07) banques commerciales sont en activités au Togo. Elles disposent environ cent (100) agences et un certain nombre de bureaux mobiles à travers le pays.

A ces sept banques, s’ajoute la Société Nationale d’Investissement et Fonds Annexes (SNI-FA) qui depuis le début de l’année 1997 est devenue une banque d’affaires avec pour objectif fondamental la mobilisation de l’épargne et la distribution de crédit aux entreprises togolaises en particulier les PME et PMI.

La Caisse d’Epargne du Togo qui a une longue tradition dans la mobilisation de l’épargne des secteurs formel et informel est également présente.

□ Les banques non commerciales

A présent, il n’existe aucune banque nationale de développement agricole au Togo. La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), banque destinée au financement du monde rural a dû cesser ses opérations en 1990 à cause de nombreux impayés occasionnés par un volume important de prêts octroyés pour des activités non agricoles.

Les institutions financières non bancaires

Les institutions financières non bancaires sont représentées en majorité par des compagnies d'assurance. Il en existe une dizaine au Togo. Néanmoins, il y a quelques établissements de financement de crédit automobile et équipements divers (STOCA), ainsi que la bourse des valeurs (basée à Abidjan) dont le rôle est d'organiser et de diriger le marché des actions, de vérifier la régularité des transactions et d'accroître ainsi l'accumulation du capital sur le plan national.

Aucune de ces institutions du système financier formel n'a des activités de micro-financement.

Le système financier décentralisé

Le système financier décentralisé (SFD) est animé par les institutions de microfinance. Le Togo fait partie en Afrique de l'Ouest des pays qui ont senti tôt la nécessité de développer les structures mutualistes, avec la mise en place de structures de base offrant des services d'épargne et de crédit. La FUCEC – TOGO qui fonctionne déjà depuis près de trente (30) ans est une illustration de l'expérience acquise dans ce domaine.

Au Togo, il existe trois principaux types de structures de microfinance:

Les structures d'épargne et de crédit dont les activités sont basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. La constitution d'une épargne substantielle est toujours préalable à l'octroi de crédit. Cette catégorie d'IMF domine le secteur avec la Faîtière des Unions des Coopératives d'Epargne et de Crédit (FUCEC) TOGO en tête. Les structures d'épargne et de crédit occupent plus de 70% du marché.

Les expériences de crédit direct concernent les systèmes privilégiant le crédit comme activité principale sans le lier nécessairement à la constitution d'une épargne préalable. L'une des expériences présentes au Togo, Synergie Nord-Sud pour l'Epargne et le Crédit (SYNORSEC), s'inspire du modèle Grameen Bank. Les autres systèmes importants de crédit direct sont : TIMPAC, le Fonds de Développement Rural (FDR) et Women and Associations for Gain both Economic and Social (WAGES). Le FDR a entamé une mutation vers des mutuelles. WAGES se positionne au deuxième rang après la FUCEC par le nombre de ses clients et le niveau de ses opérations.

Les ONG ou Projets à volet crédit: les approches de ces institutions sont extrêmement diverses. Certaines d'entre elles ont été séduites par les mécanismes d'épargne/crédit. D'autres font aussi et surtout du crédit direct. Dans tous les cas, ces institutions intègrent leurs opérations de crédit dans un ensemble d'activités de développement, dont le crédit n'est qu'un instrument. Cette intégration leur permet d'apporter une assistance rapprochée à leurs emprunteurs qui dépendent de l'ONG ou du Projet pour beaucoup d'autres services économiques et sociaux.

Au plan de la réglementation, les SFD sont régis au Togo par la loi 95-014 du 14 janvier 1995 et son décret d'application n°96-038 du 10 avril 1996. La tutelle administrative est assurée par la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS-IMEC) logée au Ministère chargé des Finances. Un cadre national de concertation des SFD a été mis en place en mars 1994 et une Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIMFT) a été créée en décembre 1998 avec 12 membres fondateurs.

Au 31 décembre 2001, on dénombre 52 IMF régulièrement enregistrées contre 41 en 2000 et 32 en 1999. Au cours de l'année 2001², l'encours de l'épargne mobilisée par 52 IMF s'élève à environ 16,50 milliards de Fcfa contre 14,7 milliards un an plus tôt. Quant au crédit, l'encours de crédit des 52 structures au 31/12/2001 se chiffre à 14,12 milliards de Fcfa contre 12,67 milliards Fcfa en 2000, soit une hausse de 11,4%. La part des structures mutualistes au financement des micro-projets représente 86% contre 14% pour les structures non mutualistes. L'encours moyen par structure s'élève à 0,27 milliard de Fcfa. Avec un encours de plus de 9,27 milliards de Fcfa, la FUCEC–TOGO gère à elle seule plus de 65% de l'encours total.

En ce qui concerne les clients de ces IMF, ils sont estimés à 184.000 au 31/12/2001. En considérant surtout le nombre de personnes n'ayant pas toujours accès au crédit, il apparaît clairement que le taux de pénétration des IMF au Togo reste encore très limité.

Il convient également de relever que la FUCEC apporte une contribution appréciable au développement de la microfinance au Togo notamment par l'établissement de conventions de partenariat avec d'autres SFD ou ONG, la fourniture de services en matière d'audit et de formation.

Sur l'initiative de la Banque Mondiale, le processus d'élaboration d'une politique nationale et d'un plan d'action pour le développement de la microfinance avait été lancé en 1997-1998. Il est actuellement suspendu, mais devrait cependant reprendre incessamment sous l'impulsion du gouvernement togolais et du PNUD qui a manifesté son intérêt à appuyer le processus.

² CAS-IMEC, Rapport d'activités 2003

2.2. Evolution du programme

Initialement, le programme MicroStart prévu pour une durée de 3 ans s'était donné les objectifs suivants:

- i) le renforcement des capacités d'environ 7 organisations locales, afin de développer les services de microfinance aux clients pauvres actifs, sur une base opérationnelle durable ;
- ii) l'amélioration de l'accès des micro-entrepreneurs à faibles revenus aux services financiers leur permettant de développer leurs affaires, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur épargne. Il est attendu qu'au moins 5.000 clients auront obtenu des crédits grâce aux fonds de ce projet.

Les résultats attendus issus du plan de travail détaillé du PIST ont été déclinés de la manière suivante:

- ❑ 5 des 7 institutions encadrées dégagent une autosuffisance opérationnelle à la fin du programme. Les 2 autres, à défaut d'être autosuffisantes, atteignent un taux d'autofinancement de 70% au moins.
- ❑ 10 000 nouveaux clients pauvres dont 90% de femmes ont accès aux services financiers
- ❑ Une épargne de 180 millions de Fcfa d'épargne est mobilisée à travers 8 000 nouveaux comptes.

Au départ, 7 structures sélectionnées à l'issue d'un diagnostic approfondi ont participé au programme. Il s'agissait APGA, PASEF, TIMPAC, MOPIB, GRAIP, CAVEC et, CAPA. A la suite d'une première mission de revue technique de l'USM en février 2001, il a été décidé, d'un commun accord avec le Comité de Pilotage (CP) du Programme, d'opérer sa réorientation en prenant en compte les conclusions et recommandations de l'évaluation à mi-parcours de MicroStart au niveau mondial³.

Le diagnostic approfondi des structures, qui s'est déroulé du 24 avril au 09 mai 2001, a fait le constat des faiblesses des structures dans les domaines relevant des capacités stratégiques, de gestion et de l'organisation de travail et a conclu sur cette base que seules 3 structures (APGA, PASEF et TIMPAC) sur les 7 initialement retenues avaient des chances réelles de viabilité. Une quatrième structure (MOPIB) devrait être légèrement appuyée par le programme sur une période d'une année.

Pour les trois structures retenues, la mission d'évaluation avait formulé les recommandations suivantes:

³ Cette évaluation recommandait fortement au programme MicroStart de se focaliser sur les IMF prometteuses, c'est-à-dire, celles capables de se développer rapidement et de devenir viables et indiquait que lorsque dans un pays, il existe peu d'organisations de microfinance prometteuses, MicroStart devrait collaborer avec moins d'institutions.

- revoir en détail leur plan de développement et d'identifier les appuis nécessaires à la réalisation de ce plan ;
- mettre un accent sur la formation des organisations participantes au Programme et sur le renforcement des capacités du PLST ;
- doter chaque structure d'un plan d'affaires.

L'audit du portefeuille réalisé par le PLST en septembre 2001 a révélé de sérieuses insuffisances dans le portefeuille de PASEF. Ainsi, pendant que TIMPAC, MOPIB et APGA élaboraient leur plan de développement pour la période 2003-2005, PASEF a fait l'objet d'un plan de redressement

L'audit financier à fin décembre 2002 des IMF participantes au programme s'est déroulé en avril dernier. Les rapports viennent d'être remis et les résultats sont pris en compte dans la présente évaluation. Il faut noter que l'audit ne couvre cependant pas l'utilisation des fonds mis par le programme à la disposition des IMF.

La frise du programme indiquant la chronologie des événements essentiels ayant marqué la vie de MicroStart Togo est présentée en **annexe I** du rapport.

III. ANALYSE CONCEPTUELLE DU PROGRAMME

3.1. La pertinence du programme MicroStart Togo

Les différents entretiens que la mission a eus avec les responsables du PNUD et de l'administration impliqués dans le programme ont permis de confirmer la pertinence pour le FENU du recours à un PIST. En effet, au moment du lancement du programme au Togo, le secteur était encore émergent et dominé par trois grandes institutions qui faisaient à elles-seules plus de 90% de l'encours des crédits aux micro-entrepreneurs au plan national. Si ces institutions étaient performantes dans la prestation de services financiers et non financiers à leurs membres, elles ne disposaient pas de capacités réelles ni d'expertises dans l'appui technique pour la promotion d'institutions orientées vers les micro-entrepreneurs pauvres et particulièrement les femmes. Les exigences de viabilité les poussaient plutôt à se positionner sur des segments plus porteurs (zones urbaines, zones de grandes productions). La nécessité d'un recours à une expertise internationale est donc avérée.

3.2. La conception du programme MicroStart

L'examen du manuel du programme au plan mondial fait ressortir les grandes hypothèses suivantes:

- Il existe un fossé énorme entre la demande potentielle de services en microfinance et l'offre actuelle

- ❑ Les institutions ayant déjà une grande envergure sont peu préoccupées par ce fossé; elles vont de plus en plus développer un attrait pour les segments porteurs: les moins pauvres des centres urbains et des zones rurales à grandes activités économiques
- ❑ La notoriété d'un prestataire international est un gage d'engagement favorable à la réussite de l'assistance technique.

L'expérience du programme MicroStart Togo indique que cette troisième hypothèse n'est pas avérée. Certes, "les organisations ayant réussi dans leur entreprise peuvent aider leurs homologues plus petits"⁴, mais à condition que celles-ci bénéficient de l'accompagnement nécessaire. Il apparaît nécessaire de faire une distinction entre un prestataire de service et un praticien. Il s'agit de métiers différents avec des savoir-faire différents. La non prise en compte de cette dimension a constitué un facteur bloquant pour la mise en œuvre de MicroStart Togo.

3.3. La stratégie du programme

Le PNUD a fait le choix stratégique de travailler avec les institutions naissantes et prometteuses ayant fait preuve de vision, d'engagement et de capacité à fournir des services financiers de manière durable. En d'autres termes, les institutions visées devraient être jeunes, capables de croître et de servir un grand nombre de clients pauvres, tout en maintenant un portefeuille sain.

Pour réussir l'enjeu d'offrir des services financiers à des populations pauvres de manière durable et rentable, l'IMF devra développer un capital de connaissance, d'expertise et d'innovation, des prérequis essentiels pour la réussite du programme. Or, le secteur de la microfinance au Togo tout comme dans la sous-région est encore jeune et n'attire pas les talents. Peu d'institutions dans le paysage togolais répondent à ce profil, ce qui laisse penser que le programme MicroStart Togo devra travailler avec un nombre réduit d'IMF et donc aura une portée assez réduite.

3.4. Pertinence des modifications apportées

Le redimensionnement du programme MicroStart Togo suite à l'évaluation du programme au plan mondial est pertinent. Il donne plus de cohérence à la stratégie du programme MicroStart et permet d'exclure les institutions non performantes.

Le programme MicroStart Togo s'était donné comme objectif d'emmener 5 des IMF appuyées à l'autosuffisance opérationnelle dans 3 ans, les 2 autres devant atteindre un taux de viabilité de 70%. De toute évidence, la situation des IMF retenues rendait cet objectif irréaliste. Elle était caractérisée par:

- ❑ Une santé précaire: il s'était passé deux années entre le moment du diagnostic approfondi et le démarrage effectif des activités du programme. Pendant ce temps, la situation de la majorité des IMF s'était détériorée; des malversations sont constatées dans deux des IMF supportées par le programme: GRAIP et CAPA.

⁴ MicroStart, Manuel d'exploitation, version 1.0, PNUD, août 1999, page 3.

- ❑ Une faiblesse du leadership dans la majorité des IMF: les problèmes constatés ont été généralement le fait des dirigeants et le diagnostic approfondi n'a pas pris cette dimension en compte ;
- ❑ Un potentiel faible en termes d'innovation: toutes les IMF retenues par le programme sont issues d'ONG. Pour la majorité, leur transformation institutionnelle est le fait du programme MicroStart Togo. En plus, elles ne disposent pas de compétences distinctives dans le domaine de l'intermédiation financière aux pauvres avec une vision de durabilité et de pérennité.

Somme toute, ces organisations ne présentaient pas d'approches nouvelles leur permettant de relever le défi et de réussir, là où les grands réseaux ont échoué: à la fois offrir des services financiers à une grande majorité de micro-entrepreneurs pauvres, et croître tout en préservant la qualité du portefeuille.

3.5. La programmation de MicroStart Togo

Le document de base est le référentiel pour la conception du programme. La programmation finale est assurée par le PIST à travers son plan de travail qui a été approuvé le 6 avril 2000 par le Comité de Pilotage du programme lors de sa cinquième réunion.

3.5.1. La formulation des objectifs

Il apparaît que la conception et de la programmation de MicroStart Togo n'ont pas été très rigoureuse. Le document de projet ne comporte pas de cadre logique. On observe en général que les objectifs du programme n'y sont pas formulés de manière claire. Il existe un décalage entre les objectifs du document de projet et ceux du plan de travail du PIST. Par exemple, le document de base a identifié trois objectifs immédiats, le plan de travail n'en a retenu que deux.

Par ailleurs, on observe une confusion entre les objectifs, les résultats et les indicateurs de mesure tant dans le document de projet que dans le plan de travail détaillé du PIST.

La revue du document de projet et du plan de travail détaillé du PIST est présentée en **annexe II** de ce rapport.

Il est évident que les insuffisances relevées au niveau de la conception et de la programmation du programme constituent des facteurs limitant l'efficacité et l'impact du programme au Togo.

3.5.2. Cohérence des activités avec les objectifs de résultats

Pour ce volet, nous limitons l'analyse au plan de travail détaillé du PIST en nous basant sur le fait que c'est le PIST qui assure la mise en oeuvre et l'exécution du programme.

L'analyse de la cohérence des activités avec les objectifs du programme est présentée en **annexe III** du rapport.

On observe les écarts suivants:

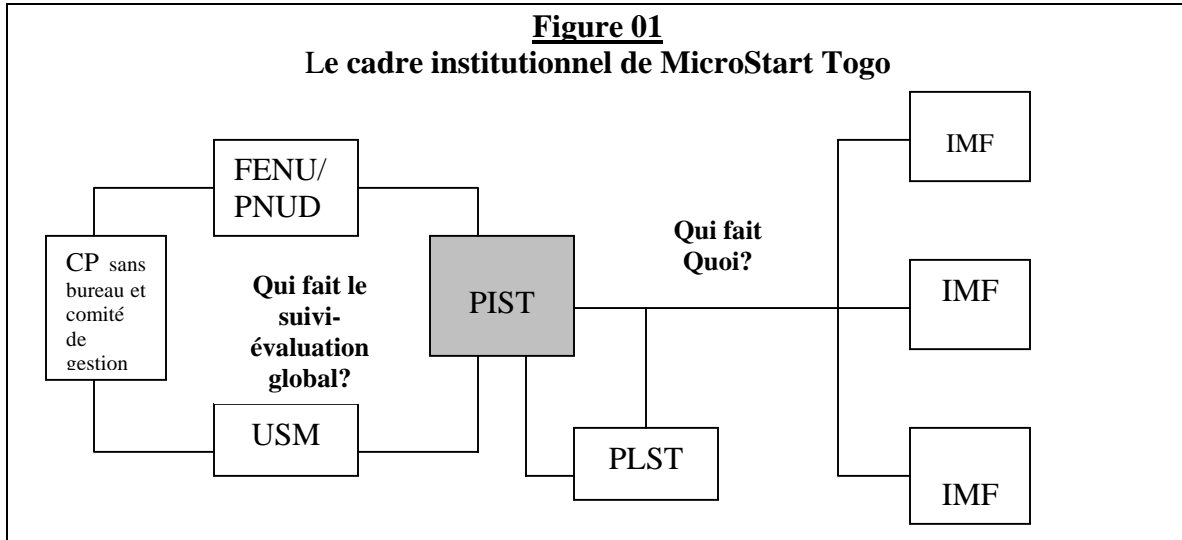
- ❑ Les activités programmées servent davantage les objectifs de développement opérationnel. Elles n'intègrent pas la dimension institutionnelle et financière et plus particulièrement le renforcement de capacité des IMF participantes. Aucune activité n'est prévue par exemple pour le développement de nouveaux produits.
- ❑ Une activité comme la sélection des IMF n'a pas été prévue bien qu'elle ait été exécutée. Aucun état des lieux n'est dressé par IMF de manière à identifier les besoins spécifiques et à mesurer les progrès réalisés grâce à l'intervention du PIST.
- ❑ L'audit du portefeuille n'apparaît que dans le chronogramme. Il en est de même de la mise à disposition de fonds.
- ❑ Aucun indicateur de mesure des activités programmées sous la rubrique du transfert de compétence du PLST n'est formulé. Il en est de même des hypothèses de base.

Des activités ont été programmées sans qu'on ne soit capable de les relier à un des deux objectifs spécifiques du programme. C'est le cas par exemple des activités visant à organiser les structures de façon à les intégrer à terme dans les programmes de formation, de concertation et d'échange des réseaux de systèmes financiers décentralisés existants annoncés.

IV. SUPERVISION ET GESTION DU PROGRAMME

4.1. Cadre institutionnel de MicroStart Togo

Le cadre ci-après décrit découle des entretiens réalisés avec les différents acteurs. Il rend compte des rôles et responsabilités tels qu'ils ont été distribués et exercés dans le cadre de la mise en œuvre du programme au Togo. La mission n'a pas eu à examiner le cahier de charges du chargé de programme, ni ceux de l'USM et de son bureau régional de Lomé.



Le montage institutionnel actuel met le prestataire de service au cœur du dispositif (exécution technique et suivi des performances des IMF) sans qu'un mécanisme adéquat de gestion des performances du PIST ait été mis en place. Lorsque qu'il y a blocage ou défaillance au niveau du prestataire, tout le programme est mis en mal et les activités au niveau du terrain cessent. De même, le Comité de Pilotage ne peut plus fonctionner, ses réunions étant organisées autour des rapports produits par le prestataire.

4.2. Cadre fonctionnel de MicroStart Togo

La distribution des rôles et des responsabilités telle que décrite ci-après découle des entretiens réalisés avec les différents acteurs. Les cahiers de charge, à l'exception de ceux du comité de pilotage et des PST, ne sont pas disponibles.

4.2.1. Le Comité de Pilotage et le décisionnel

Le comité de pilotage est composé de 10 membres issus des structures suivantes: le PNUD, l'Administration togolaise (agent d'exécution du programme), les bailleurs de fonds, les ONG, le secteur privé et la société civile. Il est l'organe décisionnel et de supervision du programme. A cet effet, il approuve le programme de travail détaillé du PIST, analyse les rapports trimestriels produits par le PIST et donne l'autorisation

d'exécution pour les périodes suivantes. Il décide aussi de la dotation de fonds à affecter à chaque IMF et approuve les versements à effectuer au PST. Il peut aussi recommander au Représentant du PNUD de commanditer des audits annuels dans les organisations participantes dans lesquelles cela s'avère nécessaire.

Le comité de pilotage s'est réuni 11 fois au cours de la vie du programme. Elle a approuvé la sélection des IMF et le plan de travail du PIST. Elle a également examiné les rapports d'activités présentés par le PST et fait des propositions constructives pour l'avancement du programme au Togo. Il a commandité l'étude d'évaluation institutionnelle des IMF participantes pour déterminer leur potentiel de viabilité. Très engagé au départ (au moins une réunion par trimestre), le Comité s'est progressivement effacé au fil des temps. Au cours de l'année 2002, elle ne s'est réunie qu'une seule fois. La dernière réunion du comité remonte au 11 avril 2002.

Il est prévu que le Comité de pilotage s'implique au niveau du terrain pour se rendre compte des travaux réalisés par les IMF dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Cette fonction a été inopérante.

Le Comité n'a pas réussi à mettre son bureau directeur en place. Le Comité de Gestion (CG), organe restreint décisionnel du Comité de Pilotage n'a pas non plus été mis en place. Ceci rend le processus de prise de décision assez aléatoire.

Le Comité reste très critique vis-à-vis des performances du PIST qu'il juge insuffisantes. Les mises en demeure répétées adressées à ACEP illustre bien les appréciations du Comité. Il donne aussi l'impression d'avoir peu de contrôle sur les orientations du programme. Selon certains membres, les grandes décisions seraient prises par le PNUD et le FENU et leurs avis compteraient peu. Ils citent en exemple le choix du PIST avant même la mise en place du comité de pilotage. Le redimensionnement du programme serait également perçu comme une décision prise et imposée par l'USM New York.

La composition du Comité reflète le paysage du secteur. La participation de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit (CAS/IMEC) devrait être envisagée pour donner de l'élan à l'objectif de stimulation et de structuration du secteur de la microfinance au Togo.

4.2.2. Le Prestataire International de Service Technique (PIST)

ACEP a signé un contrat de prestation de service avec le PNUD le 25 novembre 1998. Au terme de ce contrat, il est chargé de l'exécution technique du programme, de même que le transfert de compétences vers le prestataire local, les chargés de programme du PNUD et les autres membres du comité de pilotage. Il assure également le suivi des actions et rend compte au Comité de Pilotage des performances du programme et des progrès accomplis par les IMF dans la fourniture de services financiers aux micro-entrepreneurs pauvres.

ACEP fournit l'essentiel de ses prestations à travers des missions effectuées par son personnel basé à Dakar, Sénégal. Aucun recrutement n'a été fait pour véritablement prendre en charge l'exécution de ce programme.

L'analyse de la qualité de l'assistance technique de ACEP est présentée au point 4.3 ci-bas.

4.2.3. Prestataire Local de Service Technique (PLST)

Le cabinet KEKAR a été retenu comme prestataire local de service technique à la suite d'une procédure d'appel d'offres publiques à laquelle ont pris part 6 cabinets togolais. KEKAR a été retenue à cause de son expérience dans le domaine. En plus, il était le cabinet le mieux structuré avec un département de microfinance et des cadres justifiant de nombreuses années d'expérience dans le domaine. En outre, le cabinet avait déjà participé à l'étude de faisabilité du programme MicroStart au Togo.

Les obligations de KEKAR contenues dans le contrat de prestation signé le 1^{er} avril 1999 avec ACEP portent sur la fourniture de l'assistance technique et le suivi continu des IMF appuyés par le programme. Ce suivi implique une présence de 3 jours par mois par IMF. Cet engagement n'a pas été respecté et les visites se déroulent à un rythme moyen d'une sortie par trimestre. Les IMF estiment qu'en général, ces visites sont destinées avant tout à la préparation des rapports trimestriels. A l'occasion, les plans de travail sont examinés et des appuis et conseils sont apportés.

KEKAR a pris une part de plus en plus importante dans l'exécution technique du programme, encouragé en cela par le Guichet Microfinance pour pallier le manque de présence du prestataire international de service. Ainsi, en dehors des tâches qui lui sont dévolues dans le cadre du contrat avec ACEP, KEKAR a organisé des sessions de formation à l'adresse des IMF, a conduit l'audit du portefeuille des IMF et s'est résolument engagé dans le processus d'élaboration des plans stratégiques des IMF.

Les devoirs et obligations de KEKAR sont passés en revue au point 4.3. ci-bas.

4.2.4. Le Bureau du PNUD-Lomé et le chargé de programme PNUD/FENU

Le PNUD Togo est le maître d'œuvre de MicroStart Togo dont la particularité tient au fait qu'il bénéficie du financement conjoint du PNUD et du FENU. Le PNUD assure la représentation du FENU dans tous les pays. L'USM rattachée au FENU assure de son côté l'assistance technique pour les projets de microfinance développés par le PNUD.

Le Manuel d'exploitation donne des indications sur les rôles et responsabilités du PNUD dans la mise en œuvre du programme MicroStart. Le représentant du PNUD contractualise les services d'un PST choisi avec l'appui technique de l'USM. Il identifie les membres potentiels du Comité de Pilotage dont il co-préside les travaux avec un représentant du gouvernement. Il co-signe également avec le PIST, un protocole d'accord avec chaque IMF retenue pour participer au programme. Le déblocage des fonds au

bénéfice des IMF et du PIST sur instruction du Comité de pilotage fait aussi partie des responsabilités du PNUD.

Le représentant du PNUD Togo convoque et dirige les réunions du Comité de Pilotage. En cas d'empêchement du représentant du PNUD, c'est le chargé de programme FENU/PNUD qui assure cette fonction.

Le chargé de programme MicroStart au Togo est un cadre du FENU. Il gère le programme MicroStart Togo à temps partiel, le reste de son temps étant consacré à un autre programme du PNUD sur la gestion de l'environnement. Dans un premier temps, il a été assez impliqué dans la supervision technique jouant le rôle de relais avec l'USM New York. Il a eu par exemple à tirer la sonnette d'alarme concernant l'insuffisance des performances du PIST. Par la suite, son rôle s'est limité aux tâches administratives et comprend: la facilitation des paiements, la gestion des relations avec l'organe gouvernemental chargé de l'exécution nationale du programme, l'organisation des réunions et la tenue du secrétariat du Comité de Pilotage. Il assure également le reporting des données statistiques du programme devant servir à alimenter la base de données globales du programme au niveau mondial.

En général, les procès verbaux des réunions du comité de gestion sont à jour à l'exception de la dernière réunion. Les IMF de même que les PST estiment que les décaissements sont extrêmement lents. Ils prennent entre deux à trois mois et n'arrivent pas au bon moment. Les retards accusés dans les décaissements conduisent souvent à des pertes d'opportunités pour les IMF et leurs clientèles. Le PIST n'ayant pas produit de rapports trimestriels des décaissements prévus par le système de suivi du programme, il est difficile de donner une appréciation objective de cette situation.

Les paiements faits au PIST n'ont pas respecté les procédures prévues dans le manuel d'exploitation de MicroStart. La deuxième tranche a été libérée avant l'approbation par le Comité de Pilotage du plan détaillé de travail du PIST. Le décaissement des tranches successives a été fait par le PNUD sans l'approbation du Comité de Pilotage et de l'USM et sans que le PIST ait soumis de rapports annuels d'étape.

4.2.5. Le Guichet Microfinance

Le Guichet Microfinance de l'Afrique de l'Ouest est à la fois un programme du FENU et une cellule de l'UMS dans la région.

En tant que programme, le Guichet est une initiative du FENU placée sous la supervision de l'UNOPS, une agence d'exécution des programmes du système des Nations Unies. Le Guichet a pour mission le refinancement, le suivi des prêts et l'appui technique aux IMF qui sont sous convention avec le FENU. Ainsi, le Guichet appuie des projets au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, en Mauritanie et tout récemment au Togo. C'est à ce titre et en raison de ses compétences en matière d'appui au secteur de la microfinance dans la sous-région que le Guichet a été choisi en 1999 pour faire partie du comité de pilotage.

En effet, il a constitué une ressource importante pour le Comité de Pilotage dont les membres ne sont pas tous issus du secteur.

En tant que cellule de l'USM, il est chargé depuis janvier 2003, de la supervision directe des programmes MicroStart au Togo, au Bénin et en Côte d'Ivoire. Cependant, l'implication du Guichet dans la supervision technique de MicroStart remonte à 2001, année au cours de laquelle le conseiller technique principal du Guichet Programme a été parallèlement nommé Conseiller Régional de l'USM. C'est dans ce cadre que le guichet a participé aux missions de revue technique de l'USM dont la dernière remonte à juillet 2002.

Ces missions ont eu comme résultats de recadrer le programme et de le redynamiser. Elles ont abouti à des recommandations pertinentes, notamment le redimensionnement du programme, un suivi plus étroit des performances du PIST aboutissant aux mises en demeure répétées adressées au PIST pour l'obliger à exécuter son mandat. Par ailleurs, pour pallier les insuffisances du PIST, le guichet en tant que cellule décentralisée de l'USM a entrepris des interventions directes. Ainsi, elle a organisé la formation des IMF dans la détermination et l'interprétation des indicateurs de performance, ainsi que le recrutement d'un consultant pour conduire le processus d'élaboration de plan d'affaires pour les IMF participant au programme. Elle a aussi financé la participation du directeur de TIMPAC à une formation des formateurs en mobilisation de ressources d'épargne.

A partir de janvier 2003, le Guichet dans ses fonctions de bureau régional de l'USM a organisé et facilité les missions d'audit financier des programmes et de l'évaluation finale de MicroStart Togo.

4.2.6. L'USM du FENU-New York

Le manuel ne consacre pas un chapitre particulier aux rôles et responsabilités de l'USM dans la mise en œuvre du programme MicroStart. Nous n'avons pas non plus bénéficié de la collaboration de la chargée de programme, responsable de MicroStart jusqu'en décembre 2002. Cependant, à l'analyse des divers documents et entretiens, on retrouve les fonctions clés suivantes:

- La normalisation et le transfert de compétence vers les programmes nationaux: ceci inclut le conseil et l'appui technique à toutes les phases de projet: conception, mise en œuvre et évaluation;
- L'assistance technique aux programmes nationaux pour le choix des PIST;
- La formation du chargé de programme et l'initiation du PIST à la méthodologie et aux outils de MicroStart;
- La supervision technique du programme, notamment le suivi des performances du PIST;
- L'appui technique en réponse aux besoins et sollicitations provenant des programmes nationaux.

Les insuffisances relevées dans la programmation indiquent que l'USM ne s'est pas pleinement impliquée dans la phase de conception du programme MicroStart au Togo. Elle n'a pas non plus participé à la séance d'orientation des membres du Comité considéré comme l'une des premières activités dans le cadre du programme. La gestion de cette phase avait été confiée à un consultant externe.

Le rôle de l'USM a été déterminant au moment de la sélection du prestataire international de service. Conformément aux procédures de MicroStart, l'USM a mis à la disposition du pays, la liste des prestataires susceptibles de contribuer au développement du programme au Togo. Elle a également procédé à l'analyse des offres et fait des recommandations pour le choix du PIST.

ACEP a bénéficié des faveurs de l'USM compte tenu de la notoriété dont elle jouit, mais aussi de la volonté de l'USM de promouvoir la coopération Sud-Sud. Par rapport aux choix techniques faits par ACEP dans son plan de mise en œuvre, les analyses de USM ont beaucoup mis l'accent sur les avantages compétitifs de ACEP. Elles n'ont cependant pas relevé les inconvénients que comporte ce choix, du fait de l'expérience très limitée de ACEP Sénégal dans le domaine du transfert de compétence. Par conséquent, aucune recommandation n'a été faite quant aux dispositions à prendre par le pays pour gérer les insuffisances et accompagner le PIST.

Les interventions de l'USM après le lancement du programme ont été limitées. Elles ont été réalisées à travers quatre visites dont trois sont consacrées à des revues. La première visite est intervenue en février 2000, soit 15 mois après la signature de la convention entre le PNUD et ACEP. Cette période de 15 mois correspond à celle au cours de laquelle ACEP a éprouvé beaucoup de difficulté à faire démarrer le programme.

La première revue technique est intervenue en février 2001, soit un an après la première visite de terrain. Elle sera suivie de deux autres en l'espace de 16 mois (février 2001 à juin 2002). Les contributions majeures ont concerné le recadrage du programme du Togo à la suite de l'évaluation du programme au plan mondial et le suivi actif des performances du PIST à partir de la troisième année du programme.

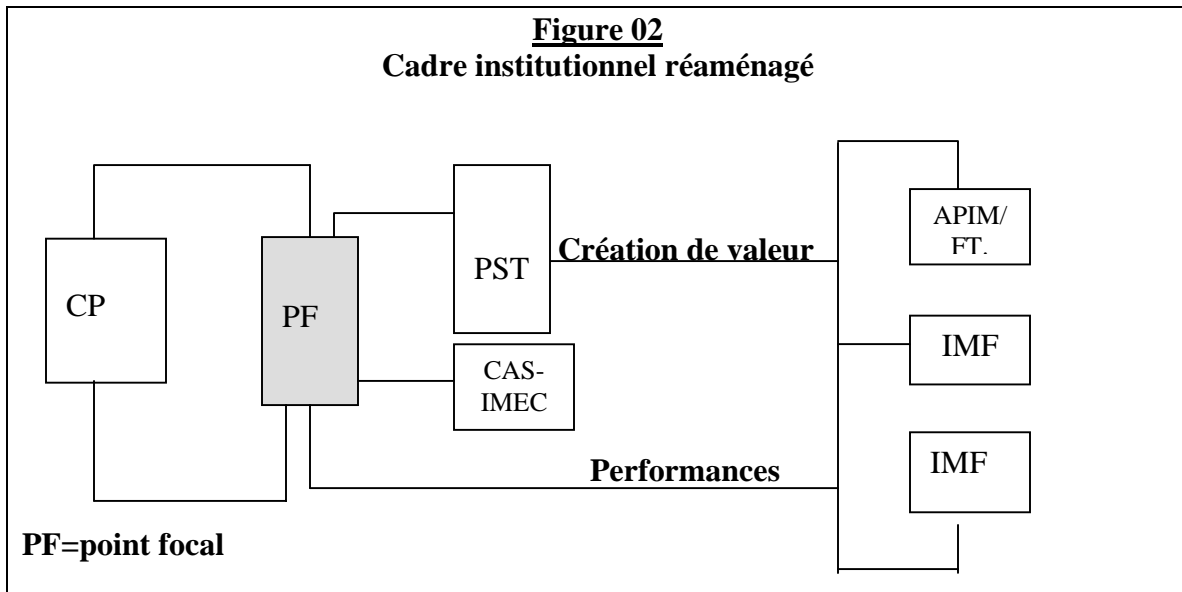
En dehors des revues techniques sur le terrain, l'encadrement technique n'a pas été constant: les formations prévues à l'attention des membres du Comité de pilotage n'ont pas été données; le PIST n'a pas soumis de rapports annuels d'étape, ni de résumés trimestriels de décaissements du PNUD durant toute la vie du programme. Le rapport de développement institutionnel n'est pas élaboré conformément aux exigences du manuel de MicroStart.

Somme toute, à l'analyse du cadre institutionnel du programme MicroStart, on réalise que le PIST se trouve au cœur même du modèle fonctionnel et à l'évidence, toute défaillance de sa part entraîne systématiquement un blocage du programme. L'absence de constance dans l'encadrement technique et le suivi du programme n'a pas permis d'identifier les problèmes à temps et d'apporter les réponses appropriées au moment opportun.

4.2.7. Recommandations

a) Pour assurer une meilleure gestion du programme, la mission propose un réaménagement du cadre institutionnel garantissant d'une part l'exercice des fonctions essentielles de supervision et de suivi, et d'autre part la continuité dans l'exécution du programme.

A l'inverse du cadre actuel, le nouveau modèle est axé sur la revalorisation de la fonction du point focal ou du chargé de programme et se distingue par le fait qu'il privilégie la performance comme base de collaboration du programme avec le PST et les IMF.



Les grands traits en sont:

- ❑ Le comité de pilotage élit son bureau et met en place le comité de gestion
- ❑ Le point focal (PF) assure la gestion technique du programme. Il y consacre suffisamment de temps (à plein temps de préférence) et le Guichet veille au renforcement de ses capacités.
- ❑ Le Guichet choisit le PST en veillant à l'adéquation des besoins spécifiques des IMF avec les capacités du prestataire de service technique.
- ❑ Le point focal assure le suivi du programme et bénéficie à cet effet de l'appui technique du Guichet. Il évalue les performances du prestataire de service en fonction de sa capacité à créer de la valeur utile au développement des IMF. Il rend compte des performances du PST au Guichet, au PNUD et surtout au Comité de pilotage qui peut, à tout moment mettre fin à la relation et décider du remplacement du PST si les performances sont en deçà des attentes du programme. Il veille à ce que le PST soumette à temps tous les rapports prévus

pour le suivi du programme, y compris le rapport annuel de développement institutionnel, le rapport d'étape et le résumé trimestriel des décaissements. La défaillance du PST ne devrait pas entraîner un blocage du programme.

- ❑ Les IMF sont directement responsables de leurs performances et le soutien du programme est fonction des progrès réalisés. Les IMF performantes sont récompensées et les moins performantes sont moins soutenues. A cet effet, le point focal ou le chargé de programme examine les propositions de dotations soumises par le PST et fait des recommandations au comité de pilotage. Il veille également à l'exécution rapide par le PNUD, des décaissements autorisés par le CP. Le point focal assure cette fonction avec l'appui technique du Guichet.
- ❑ L'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIMFT) intègre le programme au même titre que les IMF. L'appui à lui apporter est orienté vers des actions d'organisation du secteur, et la diffusion des leçons apprises par le programme en matière de renforcement de capacités de jeunes et dynamiques IMF.

Un autre avantage de ce modèle est qu'il crée au sein du PNUD Togo, les capacités internes nécessaires à la poursuite d'autres projets de microfinance au niveau du pays.

Pour la poursuite du programme au Togo, les responsabilités du Guichet vis-à-vis de MicroStart devraient comporter entre autres:

- ❑ L'appui technique dans la mise en œuvre des mesures correctives préconisées;
- ❑ Le renforcement de capacités du chargé de programme dans le domaine de la microfinance et de la gestion technique du programme MicroStart;
- ❑ La préparation du nouveau contrat du PST, incluant des indicateurs de performance et les conditions dans lesquelles les paiements seront autorisés;
- ❑ L'analyse régulière des rapports produits par le PST, et reporting régulier au Comité de pilotage;
- ❑ L'assistance technique au Comité de pilotage pour s'assurer que les décisions de paiement sont prises en fonction des performances du PST et des IMF. Le chargé de programme pourra être associé au processus de supervision technique dans le cadre du transfert de compétence;
- ❑ La formation des membres du comité de pilotage selon le nouveau programme de renforcement de capacité de l'USM⁵.

b) Il est nécessaire de mettre en place un système de gestion unique des fonds mis à la disposition du programme. Le PNUD et le FENU devront travailler étroitement dans le cadre du Comité de gestion, structure décisionnelle du comité de pilotage. Les approbations de décaissement seront faites uniquement en fonction des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats attendus. Le rapport annuel d'étape devra être l'outil privilégié

⁵ Suite à l'évaluation du programme mondial à mi-parcours, l'USM a mis au point un nouveau programme de renforcement de capacité basé sur le transfert de compétence aux bureaux pays et au comité de pilotage de manière à se focaliser sur des interventions clés dans les diverses phases du programme.

pour apprécier l'efficacité du PST. Ce système unique permettra de rompre avec le bicéphalisme qui caractérise actuellement la gestion des fonds du programme et de consolider le pouvoir décisionnel du comité de pilotage.

4.3. Gestion et supervision du projet par le PIST

4.3.1. Le choix de ACEP

ACEP jouit d'une grande notoriété au plan national et régional et son développement est cité comme un exemple de réussite de transformation d'une ONG à une institution de microfinance dans le cadre réglementaire de la loi PARMEC. ACEP dispose d'un des réseaux les plus vastes au Sénégal.

Si personne ne conteste les compétences de ACEP au plan du développement de réseau, son choix comme prestataire international de service technique pour MicroStart Togo est cependant diversement apprécié. Les réserves sont émises quant sa capacité à exécuter le programme MicroStart.

En effet, les expériences du PIST dans l'appui de longue durée au développement d'institutions de microfinance sont limitées. ACEP a eu à effectuer des missions d'appuis ponctuels dans le cadre du développement organisationnel (appui au démarrage, évaluation de projet, mise en place de procédures) pour des IMF à Madagascar, au Bénin, au Mali et en Guinée.

Le choix de ACEP a été fait au terme d'un processus d'appel d'offres restreintes.

4.3.2. Pertinence de la stratégie de ACEP Sénégal

La stratégie mise en œuvre par ACEP Sénégal est caractérisée par des interventions directes nécessitant une présence quasi-continue (au moins six jours par mois) sur le site du programme au Togo. Cependant, les moyens en ressources humaines n'ont pas été adéquats. Aucun recrutement n'a été fait alors que les problèmes de transport aérien dans la sous-région sont notoires. Le personnel chargé de la mise en œuvre est en même temps celui déjà employé plein temps sur ACEP-Sénégal. Il en résulte que le PIST a été très peu présent sur le terrain rendant le plan de renforcement de capacité des IMF et du prestataire local de service peu opérant.

4.3.3 La sélection des IMF retenues par le programme

Le processus a comporté quatre phases et a duré de 1998 à 1999:

- **L'identification**

Elle a permis de recenser une population de 42 IMF. En fait, il s'agit des 42 IMF que contenait la banque des données sur les SFD⁶ au 31 décembre 1997.

- **La présélection**

⁶ Banque de données sur les IMF du Togo, 1996-1997

Deux types de critères ont été retenus: les critères impératifs⁷ comme le niveau de vulnérabilité de la population de la zone d'intervention, le taux de participation des femmes au programme, la taille moyenne des prêts (environ US\$100). Trois autres critères jugés subsidiaires sont pris en compte, à savoir: avoir un programme d'épargne ou être disposé à l'encourager, priorité aux SFD sans subvention et répartition géographique des SFD.

Les relevés de terrain ont été réalisés à partir d'un questionnaire unique. Trente quatre (34) SFD ont été présélectionnées à l'issue de cette phase.

▪ **Le diagnostic approfondi et choix des institutions participantes**

Aux trois (3) critères impératifs de la phase précédente sont venus s'ajouter cinq (5) autres qui sont de nature à rendre compte de la capacité institutionnelle et opérationnelle des SFD. Il s'agit de: a) une organisation institutionnelle viable, b) un taux de remboursement des crédits élevé (au moins 80%), c) l'existence d'un système de contrôle acceptable, d) l'existence de documents renseignant de façon significative sur l'institution.

A l'issue de cette phase, les sept IMF suivantes ont été retenues: TIMPAC, CAPA, PASEF, GRAIP, CAVEC ESPOIR, MOPIB et APGA.

Des divers entretiens et à l'analyse des divers documents et rapports, il ressort que le critère régional a finalement joué un rôle déterminant dans la sélection finale des IMF. Cela a eu comme conséquence la sélection des IMF comme MOPIB et CAPA dont les chances de viabilité institutionnelle et opérationnelle étaient extrêmement faibles.

Il apparaît que le prestataire n'a pas joui de l'autonomie nécessaire pour choisir les IMF présentant les meilleurs profils (jeunes et prometteuses) et pouvant garantir la réalisation des objectifs du programme (accroître la portée dans les zones défavorisées tout en sauvegardant la qualité du portefeuille). Ce risque a été déjà identifié et relevé dans les expériences du programme MicroStart dans d'autres pays pilotes⁸.

L'autre facteur qui a contribué à biaiser le choix final est le nombre élevé des IMF que le PIST a proposé d'encadrer. Le programme aurait pu se limiter à quatre IMF. L'absence d'alternative, liée au fait qu'objectivement, peu d'IMF présentaient le profil recherché, a favorisé l'exercice des pressions pour la prise en compte du critère géographique.

4.3.4. La planification et l'élaboration du plan de travail détaillé

Le processus d'élaboration et d'approbation du plan de travail pour MicroStart Togo a duré plus de 16 mois: 7 mois pour la première soumission au Comité de Pilotage et 9 autres mois pour l'approbation. Selon le manuel de MicroStart⁹, le but du Plan de Travail

⁷ ACEP, Programme MicroStart-Togo, Plan de Travail Détaillé, Avril 2000.

⁸ MicroStart: Finding and Feeding Breakthroughs, Midterm Evaluation, Elisabeth Rhyne and Jill Doanhue, December 10, 1999, page 14.

⁹ MicroStart, Manuel d'Exploitation, USM, PNUD, version 1.0, juin 1999

est de permettre au PIST de présenter ses idées et la stratégie qu'il compte appliquer pour développer les capacités des IMF locales. Celui-ci doit être présenté dans les quatre (4) mois à dater de la signature du contrat.

Le processus d'approbation a été fastidieux et a nécessité 5 réunions du comité de Pilotage, le document ayant été plusieurs fois rejeté pour qualité insuffisante. On note qu'à chaque fois, le CP a fait des recommandations pertinentes d'amélioration en vue de l'approbation du document.

4.3.5. L'assistance technique pour le renforcement de capacité des IMF retenues

La stratégie proposée par le PIST pour le renforcement de capacité des IMF retenues est basée sur des actions directes sous forme de formations et de missions conjointes à réaliser avec KEKAR. Elle comporte des actions communes, des sessions de formation et des actions spécifiques.

- **Les actions communes**

Le tableau ci-après compare les actions communes programmées à celles qui sont effectivement réalisées:

Tableau 01
Niveau de réalisation des actions communes programmées
Par le PIST au 30 juin 2003

Actions programmées	Actions réalisées
1. Mise en place d'un manuel de procédures des opérations et comptables	Action réalisée pour l'ensemble des IMF appuyées avec le concours de KEKAR
2. Assistance à la définition d'une politique de gestion optimale des ressources humaines	Action non réalisée. Cependant, du personnel surtout comptable a été recruté dans certaines IMF suite à l'intervention du PST; APGA et MOPIB par exemple
3. Mise en place d'un bon système d'information et des outils de gestion financière	Action partiellement réalisée Les IMF participant au programme ont chacune reçu un ordinateur. KEKAR a assuré sur place la formation en initiation informatique Le logiciel SAARI acquis en 2002 n'est pas encore installé à MOPIB Le logiciel Métier n'est pas acquis. ACEP a effectué deux missions de suivi sans suite
4. Mise en place d'un bon système de sécurisation des fonds des institutions	Action partiellement réalisée Action limitée à la fourniture de coffres-forts et de détecteurs de faux billets

▪ **Les formations**

Le PIST a prévu dans son plan détaillé de travail, sept (7) séances de formations auxquelles pourraient s'ajouter d'autres lorsque le besoin se ferait sentir. A fin juin 2003, seules trois sur les sept programmées ont été réalisées. Deux autres formations non programmées au départ ont été organisées; il s'agit des sessions sur l'élaboration du plan d'affaires et la formation sur la comptabilité et l'analyse financière.

Le tableau suivant présente le niveau de réalisation en termes de 1) sessions programmées et réalisées, 2) sessions programmées, mais non réalisées et 3) sessions non programmées, mais réalisées.

Tableau 02
Niveau de réalisation des sessions de formation
Programmées par le PIST

Sessions programmées et réalisées	Sessions programmées, non réalisées	Sessions non programmées et réalisées
Les techniques de suivi du crédit	L'évaluation du risque en microfinance	Formation sur la comptabilité et l'analyse financière
Comment éviter les fraudes dans les SFD (formation sur le contrôle interne)	La maîtrise des charges dans les institutions de microfinance	Formation sur l'élaboration du plan d'affaires dans les SFD
Les ratios prudentiels dans le dispositif réglementaire PARMAC	Les stratégies de mobilisation de l'épargne	
	La gestion de l'épargne	

On note que les formations relatives à la mobilisation et à la gestion de l'épargne n'ont pas été dispensées. La réalisation de la formation sur l'élaboration du plan d'affaires des IMF a été faite à l'instigation du Guichet de Microfinance et le processus a duré d'août à novembre 2002. Il en est de même pour la formation sur les indicateurs de performance et la viabilité financière. Les institutions suivantes ont pu élaborer leur plan de développement: TIMPAC, MOPIB, APGA. Un plan de redressement a été mis au point pour PASEF, vu la situation critique dans laquelle se trouvait PASEF à la suite de l'audit du portefeuille réalisé par KEKAR en septembre 2001. L'encadrement a été assuré par un consultant international. ACEP et KEKAR ont collaboré à l'élaboration des plans.

▪ **Les actions spécifiques de renforcement de capacité**

Il s'agit d'actions spécifiques à chaque IMF et liées à son niveau de développement. Les progrès réalisés sont suivis à travers le rapport sur le développement institutionnel annuel et surtout le rapport d'étape par lequel le PIST rend compte des actions qu'il a mises en œuvre et des résultats obtenus en termes de renforcement de capacité de chaque IMF.

A l'analyse, il apparaît une confusion entre le plan de travail élaboré par les IMF et le plan de développement que devrait élaborer le PIST pour renforcer les capacités des IMF appuyés.

Au total, à part les formations directement organisées par le PIST, les activités menées pour renforcer les capacités des IMF sont limitées à l'assistance et aux conseils fournis par l'équipe de KEKAR lors des missions de suivi sur le terrain. On observe que les résultats obtenus ont trait au développement organisationnel et reflètent bien les domaines de compétence du prestataire local: informatisation de la comptabilité, élaboration de manuels de procédures, structuration et développement du personnel, etc. Il n'y a pas eu d'appui en termes de développement d'outils de ciblage des pauvres, de développement de nouveaux produits, de fixation des prix et de mesure de la satisfaction des clients. Il n'y a pas eu d'assistance technique pour les projets de transformation institutionnelle, domaine dans lequel le PIST possède pourtant une grande expérience. Ceci démontre à suffisance qu'une meilleure implication du PIST aurait permis d'ajouter davantage de valeur et d'enregistrer des avancées plus importantes pour le programme.

4.3.6. La qualité et l'efficacité des interactions entre le PIST et le PLST

Le programme de transfert de compétence du PIST au PLST

Le programme de transfert de compétence du PIST au PLST comporte les actions suivantes:

- ❑ Mettre à disposition d'un logiciel de suivi à distance des institutions de microfinance, former à son utilisation – **Non réalisé.**
- ❑ Préparer et exécuter des missions conjointes auprès des IMF participantes: les missions conjointes ACEP/KEKAR sur le terrain ne sont pas systématiques. Elles ont été faites au moment de la planification et de l'élaboration des plans stratégiques des IMF. Les autres missions de ACEP sur le terrain ont généralement été réalisées pour constater les problèmes pressants; c'est le cas des visites à PASEF et APGA organisées à la suite de réunions de comité de pilotage. – **Partiellement réalisé**
- ❑ Constituer une documentation relative aux SFD (législation applicable, conclusions et recommandations de séminaires internationaux, études de cas, manuels de gestion, etc.) – **Non réalisé**
- ❑ Faire participer le PLST aux ateliers de formation: KEKAR a participé à 3 formations au même titre que les IMF. – **Partiellement réalisé**
- ❑ Echanger des idées sur les politiques d'épargne et de crédit – **Non réalisé**

On observe que les activités prévues dans le cadre du transfert de compétence du PIST vers le PLST n'ont été menées que partiellement.

L'absence de diagnostic de départ rend difficile l'appréciation des progrès réalisés par le PLST. Les IMF confirment cependant une amélioration dans la qualité des appuis de KEKAR. Il apparaît que KEKAR a beaucoup appris en allant à la rencontre des IMF et en travaillant étroitement avec celles-ci.

Les prestations du PLST pour le compte de ACEP

Les prestations sont contenues dans le contrat en date du 1^{er} avril 1999 signé entre ACEP et KEKAR. Les obligations majeures confiées au PLST sont les suivantes:

- ❑ Fournir une assistance technique continue selon un plan de travail à déterminer
- ❑ Participer au diagnostic approfondi des SFD en vue du choix des institutions participantes
- ❑ Effectuer des visites de surveillance régulièrement, 3 jours par mois dans chaque institution participante
- ❑ Fournir un rapport d'activités par trimestre à ACEP
- ❑ Animer certains modules de formation destinés aux organisations participantes
- ❑ Exercer toutes responsabilités déterminées selon les besoins exprimés par les organisations participantes et qui sont nécessaires à la bonne marche du programme
- ❑ Attester de l'exactitude de toute information ou donnée communiquée à ACEP, ainsi que de la qualité des documents à fournir et des rapports prévus dans le contrat, conformément aux normes industrielles et professionnelles les plus strictes.

Pour l'essentiel, elles ont été réalisées à l'exception des visites de surveillance dont la fréquence de 3 jours par mois n'a pas été respectée. Les visites de KEKAR se passent en général à un rythme d'une sortie par trimestre. Les IMF ont déploré les rotations élevées au niveau du personnel de KEKAR. Le personnel d'intervention n'est pas tout à fait conforme à la liste communiquée au PIST au moment de la conclusion du contrat.

La redevance forfaitaire convenue entre les deux prestataires est de Fcfa 4,5 millions par trimestre. A ce jour, ACEP aurait effectué, au bénéfice de KEKAR 13 paiements dont le dernier en date remonterait au 24 juin 2003.

L'absence de cahier de charges spécifiques et de système de suivi-évaluation de la relation a rendu les rapports entre les deux prestataires peu productifs, voire conflictuels. Les différends ont concerné la nature et l'étendue du travail couvert par le contrat.

4.3.7. Articulation du PIST avec le secteur et les banques

L'objectif poursuivi vise à organiser le secteur de la microfinance au Togo et à rechercher une articulation avec les banques commerciales afin de renforcer les capacités de mobilisation de ressources des IMF et de pérenniser les actions de MicroStart Togo.

a) Avec le secteur et les autres IMF

La mission a rencontré le Président et le Directeur Exécutif de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIMFT). L'Association qui a vu le jour en décembre 1998 regroupe une douzaine d'IMF. Elle entend, entre autres participer de manière active à l'émergence du nouveau cadre national de concertation et à l'élaboration de la politique nationale de microfinance au Togo.

Les articulations du programme MicroStart avec l'APIMFT ont été limitées malgré les nombreuses sollicitations tout aussi bien auprès de KEKAR, d'ACEP-Sénégal que du Guichet de Microfinance. Ces sollicitations portant sur l'appui institutionnel et la formation seraient demeurées sans suite. L'Association se préoccupe surtout du mécanisme de prise de décision. Selon elle, "les acteurs sont nombreux et on manque de visibilité sur qui prend les décisions et comment elles sont prises".

L'APIMFT a cependant bénéficié de la formation sur l'élaboration de plans de développement d'une IMF en même temps que les IMF appuyées par MicroStart Togo. La formation a été également ouverte à WAGES.

Les activités relatives à l'organisation d'un cadre de concertation et d'échange d'idées pour les SFD sur les pratiques optimales, les nouveaux produits financiers sur le marché, les informations à caractère commercial avec création d'une base de données comme centrale des risques n'ont pas été réalisées.

b) Avec les banques

Les activités prévues n'ont pas été réalisées. Il s'agit de rechercher l'articulation entre les banques et les SFD aux fins de refinancement des SFD auprès des banques. D'autres actions comme le suivi et le recouvrement des prêts par les SFD pour la banque, le port de courrier des banques et la fourniture de renseignements d'ordre commercial bien que prévues n'ont pas été exécutées.

Au total, les performances du PIST n'ont pas été totalement conformes aux termes de référence. En dehors des sessions de formation, le PIST a été très peu actif dans le renforcement de capacité des IMF et du prestataire local de service.

4.4. Le suivi-évaluation du programme

Le document de projet ainsi que le plan de travail détaillé donne la description du système de suivi-évaluation du programme. Il s'agit essentiellement de la description des flux d'information et les rapports à produire pour régulièrement informer le PNUD, l'USM et le Comité de Pilotage sur les performances financières des IMF participantes. Le rapport sur le développement institutionnel des IMF devrait rendre compte des progrès réalisés par le PIST en matière de renforcement de capacités de chaque IMF.

4.4.1. Qualité du système de suivi-évaluation du programme

Le système de suivi-évaluation de MicroStart est pertinent et permet d'informer à temps les gestionnaires du programme lorsque les différentes activités prévues à cet effet sont exécutées convenablement. En revanche, il ne prévoit pas d'objectif de suivi des effets du programme au niveau de la clientèle des IMF. La responsabilité de l'évaluation est confiée au PNUD et à l'Administration. Ainsi, aucune activité n'a été programmée à cet effet. De même, aucun mécanisme de relevée de données de base sur la clientèle au moment où elle intègre le programme n'a été élaboré. Il n'existe pas non plus de données de base pour le plan de développement du prestataire local.

4.4.2. Mise en œuvre du suivi-évaluation du programme

Un système de suivi-évaluation, c'est à la fois les outils et la structure chargée d'assurer la fonction.

Les outils

Les rapports de suivi prévus par le programme s'analysent comme suit:

□ Les performances des IMF

Chaque mois, les IMF sont tenues de fournir au PST des informations sur leur clientèle et leurs résultats financiers. Obligation leur est également faite de présenter les rapports sur les dépenses. Dans l'ensemble, les statistiques sur les clients et les résultats financiers sont fournis à temps avec l'assistance de KEKAR. Cependant, aucun rapport n'est fait sur l'utilisation des fonds mis à disposition par le programme MicroStart. L'absence de comptabilité de ces fonds explique toute la difficulté que la mission a éprouvé pour reconstituer l'ensemble des décaissements effectués sur les fonds de subventions en faveur des IMF.

□ Les performances du PST

Les outils de suivi prévus sont les suivants:

- Des rapports trimestriels et annuels sur la clientèle de toutes les IMF à envoyer au PNUD, l'USM et au Comité de Pilotage,
- Le rapport trimestriel des décaissements du PNUD,
- Présentation des bilans et comptes de résultats annuels audités pour toutes les IMF participantes,
- Le rapport annuel de développement Institutionnel, indiquant la contribution du PST au renforcement des capacités des IMF.
- Le rapport annuel d'étape.

Les engagements sur les rapports trimestriels et annuels sur la clientèle des IMF sont assez bien tenus. Les délais de production ne sont pas toujours respectés. La qualité des rapports s'est améliorée au fil des temps, grâce à la rigueur du Comité de Pilotage qui a exigé une plus grande implication du PIST dans leur préparation.

Les obligations relatives à la présentation des états financiers annuels audités pour toutes les IMF participantes n'ont pas été respectées par le PIST.

Le rapport annuel de développement institutionnel n'est pas présenté conformément aux instructions du manuel des opérations. Il présente par IMF les domaines ou les fonctions à renforcer et les notations indiquent les progrès accomplis. Tel qu'il est élaboré, il se confond à bien des égards au plan de travail de l'IMF. Ce rapport, à la différence des plans de travail, devrait indiquer les actions entreprises par le PIST (formation, conseil, appui technique) pour renforcer les capacités de chaque IMF participante. En outre, le premier rapport devrait être établi à la suite du diagnostic de départ pour ainsi constituer la donnée de base pour ce volet. Ceci n'a pas été le cas pour MicroStart Togo.

Le rapport annuel d'étape permet au PIST de rendre compte des progrès accomplis par les IMF dans la réalisation des principaux objectifs et également des activités réalisées dans le but de renforcer les capacités institutionnelles des IMF. Ce rapport devrait servir de justificatif pour les décaissements des tranches de financement.

Il apparaît que le PIST n'a jamais eu à soumettre de rapports d'étape, mais plutôt des rapports de dépenses pour supporter ses demandes de décaissement. La non-exécution de cette activité constitue un facteur bloquant majeur dans la mise en œuvre et la gestion du programme.

□ Le rapport annuel de programme et projet (le RAP) et la synthèse des résultats

Le RAP préparé par l'agence d'exécution du gouvernement et le PNUD permet d'informer et d'obtenir les appréciations indépendantes des groupes cibles, du gestionnaire du programme, les membres de l'organisme gouvernemental responsable du programme (le Ministère des Finances pour MicroStart Togo) et le personnel du PNUD sur les performances du programme.

La synthèse des résultats permet de rendre compte des résultats obtenus par le programme et de faire les programmations nécessaires en vue de réaliser les objectifs du programme. Il épouse la structure du cadre logique du programme et fait l'inventaire des résultats obtenus et de ceux qui restent à réaliser. Nous n'avons pas eu d'indication de la préparation de ce document.

En outre, le PIST est tenu de présenter tous les 6 mois au PNUD et au Comité d'approbation son rapport des dépenses. En réalité, il est préparé par le PIST au moment de soumettre sa requête de refinancement.

□ Performance du Bureau Pays:

Afin que le PNUD puisse effectuer les versements aux PIST et aux IMF en temps utile, les PIST sont tenus de compléter trimestriellement le Résumé des Décaissements du Bureau Pays du PNUD. Ce résumé permet au PNUD d'identifier les lenteurs et de faciliter le processus dans la mesure du possible. Nous n'avons pas non plus eu d'indication de la préparation et de l'utilisation de ce rapport.

Au total, la mise en œuvre du système de suivi-évaluation dans le cadre de MicroStart Togo comporte beaucoup d'insuffisances: les états financiers annuels des IMF ne sont pas audités, le rapport de développement n'est pas préparé conformément aux instructions et les rapports d'étape et les rapports trimestriels de décaissement ne sont pas élaborés. Aucune synthèse des résultats globaux du programme dans le format du cadre logique n'est préparée, de même que le rapport financier global. Il n'y a pas de mécanisme de retour d'information aux IMF participantes.

La structure

Dans le programme MicroStart Togo, la responsabilité pour le suivi global du programme n'est nullement définie. Les divers rapports sont produits par le PST et distribués au

PNUD, à l'USM et au Comité de Pilotage. Il apparaît qu'aucune structure n'a été responsabilisée pour les examiner, évaluer les performances par rapport aux objectifs du programme, apprécier l'efficacité et dresser l'état d'exécution globale du budget. Le gestionnaire de projet PNUD/FENU serait uniquement chargé de la gestion administrative du programme. Le comité de gestion du Comité de Pilotage n'a pas été mis sur pied, et les interventions de l'USM jusqu'à une date récente sont limitées dans le temps.

Il est évident que l'absence de constance dans la fonction de suivi global a été un facteur bloquant majeur du programme MicroStart Togo.

Recommandations

Remettre le plan de développement institutionnel au cœur du programme. Le rapport de développement institutionnel, de même que le rapport annuel d'étape constituent des dispositifs clés du suivi du programme. Il convient de les revaloriser et de veiller à ce que tous les soins soient accordés à leur préparation et à leur analyse. Ils indiquent la valeur ajoutée de l'assistance technique et les bénéfices que les IMF en tirent pour développer leurs capacités à servir les populations pauvres de manière durable et pérenne. Le comité de pilotage devra être formé à cet effet.

Le suivi des effets du programme sur les clients des IMF doit aussi faire partie des activités du PIST. Il permet de renseigner régulièrement les divers partenaires sur les résultats du programme. Mieux encore, le suivi permet de créer les conditions favorables à l'évaluation d'impact du programme.

Nous recommandons d'insérer dans le rapport annuel d'étape une rubrique sur le suivi des effets du programme sur les micro-entrepreneurs pauvres.

V. LES RESULTATS DE L'EXECUTION DU PROGRAMME

5.1. Diagnostic des institutions de microfinance bénéficiaires du programme

La situation actuelle des relations entre le programme MicroStart Togo et les sept (7) sélectionnées au départ est la suivante:

Tableau 03
Statut et nature de la collaboration avec les 7 IMF
A fin juin 2003

Institutions	Statut	Nature de la collaboration
APGA	Actif	Appui technique et subventions
MOPIB	Actif	Appui technique et subventions
TIMPAC	Actif	Appui technique et subventions
PASEF*	Actif	Appui technique et subventions. IMF en faillite. La subvention en fonds de crédit se monte à 20,0 millions de Fcfa
CAVEC	Abandon	Seules deux motos sont retirées; le matériel restant et le fonds de crédit de montant 10,0 millions de Fcfa sont à la disposition de l'IMF jusqu'à à la fin du programme. Aucun suivi n'est fait par le programme
CAPA	Abandon	L'essentiel du matériel est repris. Le fonds de crédit de montant 6,0 millions de Fcfa est irrécupérable
GRAIP	Abandon	L'essentiel du matériel, à l'exception du coffre-fort est repris. Le fonds de crédit de montant 14,0 millions de Fcfa est irrécupérable

* PASEF est en situation de cessation de paiement à Kpalimé et Atakpamé. Par contre, les opérations continuent à son antenne d'Anié.

Le diagnostic porte sur les trois IMF encore actives. PASEF fait l'objet d'une note spéciale en raison de la situation que connaît l'institution en ce moment. Les informations disponibles sont parcellaires et ne permettent pas d'avoir une vision globale de l'organisation.

5.1.1. TIMPAC

Situation

TIMPAC a démarré ses activités en août 1994 sous forme d'un projet dénommé IMPACT mis en œuvre par CARE International. Ce projet intervenait dans deux domaines distincts dans la région des Savanes au Nord du Togo: l'appui institutionnel et les services financiers aux femmes. A la fin du projet en 1997, le personnel d'encadrement s'est associé à d'autres personnalités pour créer une association dénommée « Tous Impliqués dans la Mobilisation des ressources locales et la Promotion des Actions Communautaires » (TIMPAC). La convention signée avec le Ministère de l'Economie et des Finances lui confère le statut d'organisation constituée sous forme mutualiste ou coopérative mais exerçant des activités d'épargne et de crédit.

Le conseil d'administration initialement composé de 12 personnes (5 anciens fondateurs, employés de CARE fondateurs, 4 bénéficiaires, un représentant de CARE et 2 personnes ressources) vient d'être restructuré et le Directeur général n'en fait plus partie. L'assemblée générale de 19 membres va être élargie à 15 nouveaux membres représentant les groupements. Le capital social est limité aux cotisations et aux droits d'adhésion des membres de l'association.

TIMPAC s'est donnée comme mission d'assurer la prospérité et l'épanouissement des populations pauvres à travers l'auto-promotion. Sa vision est de devenir d'ici 2005, une institution financièrement autonome, officiellement reconnue et bien implantée dans sa zone. Pour ce faire, TIMPAC compte atteindre 15 000 clients d'ici 2005 pour porter son encours de crédit à 700 millions de Fcfa.

TIMPAC est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Togo (APIMFT) et de la Fédération des Organisations de Développement des Savanes (FODES). TIMPAC entretient des relations financières avec l'Union Européenne à travers le fonds de garantie du projet TIMPAC, la Faïtière des Unions des Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (FUCEC-Togo), l'Union Togolaise de Banque (UTB), la Financial Bank du Bénin et récemment le Fonds International de Garantie (FIG).

La direction est assurée par un Directeur Exécutif assisté directement d'un Responsable de portefeuille et d'un Comptable Gestionnaire. Le personnel de terrain comprend 3 chefs d'agence et 15 agents de crédit.

TIMPAC offre des services de crédit et d'épargne aux femmes organisées en groupements à travers trois agences: Gando, Dapaong et Cinkassé. Les activités prédominantes sont le stockage et la commercialisation de céréales et autres produits vivriers, la préparation de la bière locale, l'extraction d'huile d'arachide et l'élevage, la restauration et le petit commerce. L'encours de crédit à fin mai 2003 est de 390 millions de Fcfa en augmentation de 5% par rapport à son niveau à fin décembre 2002 (370 millions). Le taux de portefeuille à risque à fin mai 2003 est de 7%, le même niveau

atteint à fin décembre 2002. On devra s'attendre à une dégradation du portefeuille suite au retournement du marché des céréales et produits vivriers.

Les résultats demeurent faibles à cause du coût élevé des ressources et aussi des charges administratives (hors amortissements) qui à fin décembre 2002 représentent 136% des revenus financiers. Le taux d'autonomie opérationnelle à fin décembre 2002 est de 56%. L'encours d'épargne stagne à 190 millions de Fcfa depuis décembre 2002.

TIMPAC compte sur le partenariat avec MicroStart pour davantage renforcer ses capacités institutionnelles et mobiliser les ressources en vue de financer sa croissance. Les ressources externes à mobiliser se montent à environ 300 millions de Fcfa dont 40 millions sous forme de subventions accordées par MicroStart.

Impact de MicroStart Togo

Gouvernance et structure organisationnelle

Grâce aux conseils des PST, le conseil d'administration se structure et adopte les règles de transparence: le directeur général ne fait plus partie du conseil d'administration auquel il rend compte. En plus, tous les chèques font maintenant l'objet de deux signatures. Le sociétariat est ouvert à d'autres membres issus des groupements. La question du statut juridique et de la propriété de l'organisation n'est toujours pas réglée, mais la vocation financière de TIMPAC est confirmée.

Ressources humaines

Le personnel de direction, de la comptabilité et du programme ont été formés. Les meilleures pratiques sont adoptées dans le respect de la réglementation de même que la tenue de la comptabilité et le classement des comptes. Il n'existe pas de manuel de gestion du personnel, il n'y a pas non plus de programme de formation en interne.

Systèmes de gestion

Des améliorations significatives sont notées dans ce domaine: élaboration et adoption d'un plan comptable et des manuels de procédures comptables, de crédit et de contrôle interne. La comptabilité est informatisée et le nouveau système comptable est opérationnel. Il y a un besoin de faire évoluer le système d'information de gestion de l'institution.

Services et prestation de services

L'organisation a commencé à offrir des services d'épargne volontaire avec l'ouverture de comptes individuels. Des tentatives sont faites pour développer de nouveaux produits. Cependant, des études structurées de marché ou de satisfaction de la clientèle ne sont pas entreprises afin de s'assurer de l'adéquation produit/marché. Le taux d'intérêt a été révisé et passe de 18 à 21%.

Ressources

L'appui de MicroStart a permis à l'organisation d'augmenter ses ressources. Les dotations en fonds de crédit se sont élevées à 54,12 millions de Fcfa. En outre, l'organisation arrive

à se refinancer auprès de banques commerciales au Togo (UTB) et au Bénin (Financial Bank) et de la FUCEC-Togo.

Conclusions et recommandations

TIMPAC a réalisé des avancées importantes dans le domaine de la mobilisation de l'épargne. L'encours d'épargne à fin mai 2002 se situe à 190 millions de Fcfa, contre 95 millions deux ans plutôt. L'organisation dispose d'un bon ancrage social et le personnel est dynamique et motivé. Cependant, les objectifs de croissance de l'organisation nous semblent compromis par le retournement actuel du marché et la faible capacité de TIMPAC à maîtriser sa croissance. TIMPAC prévoit de réaliser un encours de 600 millions de Fcfa à fin 2003 et 700 millions à fin 2005. Le portefeuille à fin mai n'est que de 380 millions de Fcfa. Le PAR est de 7% et les crédits passés en perte restent encore élevés (10 millions de Fcfa à décembre 2001 et 14 millions de Fcfa à décembre 2002).

En outre, l'organisation est confrontée à un problème de rentabilité. Bien que le taux d'intérêt ait été revu à la hausse (de 18 à 21%), le taux d'autonomie financière à fin décembre 2002 n'est que de 45%. La stratégie choisie par l'organisation consisterait à faire du volume afin de générer assez de revenu pour couvrir les charges. L'expérience montre que les modèles qui réussissent le mieux sont ceux qui sont basés sur l'ajustement de la structure à la demande solvable. TIMPAC doit restructurer davantage, et réduire considérablement ses charges pour espérer retrouver la voie de la rentabilité. C'est aussi la voie pour accéder à des ressources moins chères.

Nous recommandons la poursuite de l'appui à TIMPAC. Ceci inclut dans un premier temps, la restructuration de TIMPAC visant à maîtriser les charges et dans un deuxième temps, la mise en place de concours en fonds de crédit. L'organisation devrait d'examiner entre autres la pertinence des 3 antennes. On peut envisager d'ouvrir des guichets à la place d'antennes plus coûteuses ou revoir l'implantation des antennes en fonction du potentiel du marché. Le point d'intérêt de l'assistance technique serait d'accompagner TIMPAC dans sa restructuration, le développement de nouveaux produits, la transformation institutionnelle, et le renforcement de capacités des membres du CA et des agents de crédits.

5.1.2. APGA

Situation

APGA est créée en 1989. Jusqu'en 1994, son intervention s'est limitée à l'appui aux groupements en équipements pour le développement des activités agricoles. Les activités de microfinance n'ont commencé qu'avec un financement de EZE dans la préfecture de Kpalimé. Un deuxième financement EZE a permis la consolidation des actions déjà entreprises et l'ouverture de trois caisses. Une quatrième caisse a été ouverte dans la préfecture de VO grâce au financement de Rabo-Bank. Le financement MicroStart a permis de consolider la caisse de VO et de démarrer les activités dans la Préfecture de YOTO avec l'ouverture de l'antenne de Tabligbo.

Aujourd'hui, APGA évolue comme une ONG à volet microfinance avec une emphase sur les activités d'épargne et de crédit. APGA a signé une convention avec le Ministre des Finances pour mener des activités d'épargne et de crédit conformément aux dispositions de la loi PARMEC. Les caisses n'ont pas de statut juridique. Chaque caisse dispose de son propre CA et tient sa comptabilité séparément.

Il existe un conseil d'administration dont les membres sont renouvelés tous les trois ans.

Les principales alliances de l'APGA sont avec les bailleurs de fonds EZE, Rabo-Bank et MicroStart. L'APGA ne fait pas partie de l'association professionnelle des institutions de microfinance.

La direction est assurée par le directeur exécutif assisté du directeur administratif et financier. Le style est très dirigiste et le pouvoir est centralisé au niveau du siège.

La clientèle est constituée de groupements d'hommes et de femmes qui s'adonnent à l'agriculture, le commerce de céréales, de tubercule et de fruit et à l'artisanat. La grande majorité des bénéficiaires de crédit sont des femmes. Toutes les caisses de l'APGA suivent la même politique de crédit. Le taux d'intérêt est révisé et passe de 15 à 18% en 2003.

L'encours de crédit à fin mai 2003 est de 86,5 millions de Fcfa en augmentation de 24% par rapport à son niveau à fin décembre 2002 (74,7 millions de Fcfa). Il faut observer que ce niveau est en nette régression par rapport au portefeuille initiale de APGA au démarrage du programme. Il se montait à 131,8 millions de Fcfa. L'audit organisé par KEKAR en septembre 2001 a permis d'assainir profondément le portefeuille.

Les objectifs stratégiques de APGA sont de quatre ordres:

- Consolider les caisses existantes
- Oeuvrer pour la spécialisation et la professionnalisation en tant qu'IMF
- Etendre les activités à d'autres zones
- Parvenir à l'autonomie financière et institutionnelle des caisses.

L'impact de MicroStart sur l'évolution de APGA

Gouvernance et structure organisationnelle

Il n'y a pas eu d'avancées significatives dans ce domaine. L'indépendance de la structure financière de APGA n'est pas encore confirmée. Il manque de transparence dans la gouvernance et il n'existe pas de règle définissant clairement les rôles et responsabilités des organes de direction et des techniciens. Le conseil d'administration n'est pas actif. Un plan de développement est élaboré pour la période 2003-2005.

Ressources humaines

Le personnel a été renforcé par le recrutement d'un responsable administratif et financier. Du personnel a été redéployé dans les caisses qui sont davantage responsabilisées. Les meilleures pratiques sont adoptées dans le respect de la réglementation, la tenue de la

comptabilité, le classement des comptes, la constitution de provisions réglementaires et l'analyse des indicateurs de performances.

Systèmes de gestion

L'organisation a élaboré et adopté un plan comptable et des manuels de procédures comptables, de crédit et de contrôle interne. La comptabilité est informatisée et le personnel est formé à l'utilisation du nouveau système comptable. L'audit du portefeuille a révélé des insuffisances dans la gestion du portefeuille. L'appui du programme a permis d'engager des actions de recouvrement et d'assainir le portefeuille.

Services et prestation de services

Le programme a initié de nouveaux produits: des prêts hebdomadaires et mensuels contre la souscription de parts sociales. L'organisation a revu sa politique de crédit et a commencé à octroyer de petits prêts. Elle a ouvert deux nouvelles caisses à Vogan et à Tabligbo, dans la région maritime grâce aux fonds de crédit de MicroStart. APGA est lauréat du concours international de CGAP sur l'innovation dans l'offre de services financiers aux plus pauvres.

Ressources

L'organisation est dépendante des fonds de MicroStart et d'autres bailleurs. Les fonds de crédit accordés par MicroStart Togo se montent à 6,0 millions de Fcfa. Des initiatives sont prises pour obtenir du refinancement auprès d'organisations d'appui comme Planet Finance.

Conclusions et recommandations

APGA présente de bonnes perspectives de développement et de rentabilité. L'ancrage social est bon et les produits sont adaptés. L'organisation fait son recentrage pour servir les plus pauvres en accordant de petits prêts. Les crédits Tontine hebdomadaires et mensuels suscitent beaucoup d'intérêt auprès des micro-entrepreneurs, surtout les femmes et permettent à l'organisation de mobiliser davantage d'épargne.

Après les passages difficiles, APGA a su se refaire une relative bonne santé. La part du portefeuille à risque > 30 jours a régressé passant de 42% à fin décembre 2001 à 14,5% à fin mai 2003. APGA affiche une autonomie opérationnelle de 74,6% à fin décembre 2002. C'est le niveau le plus élevé atteint par une IMF appuyée par MicroStart Togo.

Même si les perspectives de développement sont bonnes, APGA ne pourra pas atteindre son objectif de croissance à fin décembre 2003 qui est de servir 3 800 clients pour un portefeuille moyen de 200 millions de Fcfa. Le programme à fin mai n'en compte que la moitié pour un portefeuille de 80 millions. APGA devra plutôt chercher à consolider son portefeuille, et à en améliorer la qualité. APGA devra aussi revoir le système de gestion des caisses de manière à prendre en compte toutes les charges de gestion, y compris les frais d'encadrement. Elle devra aussi améliorer sa gouvernance et dégager rapidement des pistes d'institutionnalisation des caisses avant de s'engager dans une stratégie de croissance.

5.1.3. MOPIB

Situation

MOPIB a démarré ses activités en 1995 et intervient dans le domaine de l'encadrement technique des groupements, la formation et l'appui financier et matériel. Avec l'aide d'ONG internationales comme Brucke/Le Pont en Suisse, DED et Manos Unidas en Espagne, elle a renforcé ses appuis aux femmes dans le développement de caisses d'épargne et de crédit autogérées dans la préfecture des Lacs, région maritime. La méthodologie s'appuie sur le système de tontine déjà pratiquée dans le milieu traditionnel.

MOPIB jouit d'un statut d'ONG de développement à volet microfinance. Elle intervient aussi dans l'écologie où elle tente de restorer et maintenir le sol existant par l'agroforesterie. MOPIB a signé une convention avec le Ministre des Finances pour mener des activités d'épargne et de crédit conformément aux dispositions de la loi PARMEC.

Son conseil d'administration est composé de 11 membres, tous membres fondateurs. Ils forment en même temps l'assemblée générale et se réunissent deux fois par an. Nous n'avons pas pu voir les procès verbaux des réunions de 2001 et 2002. Un membre du conseil d'administration co-signe les chèques avec l'exécutif.

La direction est assurée par un bureau exécutif composé de 4 employés. Deux membres du personnel dont le responsable de la caisse école sont chargés de la mise en œuvre du volet Microfinance. Les autres membres de l'ONG apportent l'encadrement au besoin sans être à plein temps sur le volet Microfinance.

MOPIB projette de faire de l'extension dans tous les cantons de la préfecture et de toucher 1 000 clients d'ici 2005 afin de parvenir à son autonomie opérationnelle. La contribution attendue de MicroStart est le renforcement des capacités de l'institution et le soutien financier sous forme de subventions de fonctionnement et de dotation en fonds de crédit.

Impact Rôle de MicroStart dans l'évolution de MOPIB

Gouvernance et structure organisationnelle

L'indépendance de la structure financière de MOPIB n'est pas encore confirmée. Bien que la caisse-école ait été créée, l'activité Microfinance demeure intégrée aux autres activités de l'ONG. Il manque de transparence dans la gouvernance et il n'existe pas de règles définissant clairement les rôles et responsabilités des organes de direction et des techniciens. Le développement du volet Microfinance reste davantage la préoccupation des techniciens. La question du statut juridique n'est pas encore réglée. Un plan de développement est élaboré pour la période 2003-2005.

Ressources humaines

Le personnel a été renforcé par le recrutement d'un comptable et d'une caissière qui joue en même temps le rôle d'agent de crédit. Le personnel d'encadrement de crédit est formé et a été responsabilisé. Les meilleures pratiques sont adoptées dans le respect de la réglementation et l'analyse des indicateurs de performance. MOPIB a élaboré un manuel de gestion du personnel.

Systèmes de gestion

L'organisation a élaboré et adopté un plan comptable et des manuels de procédures comptables, de crédit et de contrôle interne. La comptabilité est semi-informatisée. Le logiciel SAARI n'est pas installé à MOPIB. La comptabilité n'est pas au point et le système de gestion du portefeuille n'est pas fiable. La pratique du réaménagement des échéances est observée. MOPIB a eu recours à l'épargne des membres pour rembourser les échéances non honorées, et contenir la dégradation du portefeuille.

Services et prestation de services

Le programme a commencé à mobiliser de l'épargne et a initié de nouveaux produits: le crédit individuel de même que l'épargne individuelle et de groupe. Le crédit aux micro-entrepreneurs urbains est à l'essai. Il exige des fonds plus importants dont ne dispose pas MOPIB.

Ressources

L'organisation est dépendante des fonds de MicroStart et d'autres bailleurs. Les subventions reçues de MicroStart au titre des fonds de crédit s'élèvent à 14,0 millions de Fcfa.

Conclusions et recommandations

Le comité de pilotage a décidé lors de sa dernière réunion en date du 11 avril 2002 de réintégrer pleinement MOPIB dans le programme MicroStart Togo. Cette décision est basée sur les récentes performances de MOPIB qui a clairement affirmé sa vocation à devenir une institution de microfinance autonome. Une caisse-école est créée pour assurer l'encadrement des groupements. MOPIB mobilise à présent de l'épargne. L'encours d'épargne à fin mai 2003 est de 7,6 millions de Fcfa pour 772 épargnants. Le recrutement d'un responsable financier a permis à MOPIB de se conformer aux normes réglementaires de reporting.

Cependant, la qualité du portefeuille se dégrade considérablement sans que le système de suivi en place ne soit en mesure de renseigner les dirigeants. Selon les résultats de l'audit effectué le 15 avril 2003, le taux de portefeuille à risque > 30 jours s'élève à 21,49%. L'institution de son côté indique un taux de 4% à fin décembre 2002. La dégradation s'intensifie et s'explique par la mévente des produits vivriers, mais aussi par la mauvaise qualité du système de gestion du portefeuille.

En outre, on observe que l'organisation ne parvient à déterminer une stratégie cohérente pour son développement. Elle serait tentée de se lancer dans du crédit urbain, domaine

plus risqué dans lequel elle n'a pas de compétences distinctives. Si elle doit se développer, elle devrait le faire dans sa niche actuelle où elle dispose d'un bon ancrage.

Une extension de l'organisation en ce moment nous paraît prématurée. MOPIB devrait plutôt travailler à consolider son portefeuille et surtout à l'assainir. L'assistance technique de MicroStart devrait être axée sur la mise en place urgente d'un système d'information de gestion comportant une comptabilité analytique simple permettant de distinguer les charges du volet Microfinance des autres charges de l'ONG. L'assistance technique devrait aussi couvrir la formation en gestion de crédit avec la mise en place d'outils de gestion et la transformation institutionnelle du volet microfinance. Les fonds de crédit suivront seulement lorsque l'organisation aura assaini son portefeuille, mis en place des dispositifs stricts de contrôle interne et disposé d'un SIG fiable.

5.1.4. PASEF – Note spéciale

PASEF dispose de trois antennes dans la région des plateaux: Anié, Atakpamé et Kpalimé. Depuis janvier 2003, PASEF traverse une grave crise marquée par la dégradation profonde de son portefeuille, les détournements de fonds et les actions de recouvrement engagées par FUCEC-Togo pour rentrer dans ses fonds. Les derniers développements sont la disparition du directeur exécutif, la démission en bloc du conseil d'administration, la cessation de paiement des caisses de Kpalimé et d'Atakpamé et les actions en justice contre l'antenne d'Atakpamé.

L'antenne d'Anié, quant à elle fonctionne pour le moment normalement.

Anié

A Anié, nous avons pu dresser le bilan suivant: à fin mai, l'antenne compte 1 126 clients actifs dont 73% de femmes. On dénombre aussi 60 groupements (taille moyenne 7 à 13 membres) qui ne sont plus actifs. Les crédits aux groupements ont été suspendus, depuis 2001 à cause de la faiblesse des fonds de crédit. L'encours de crédit à fin mai s'établit à 4,08 millions de Fcfa.

Pour l'essentiel, la clientèle s'adonne à la commercialisation de céréales (maïs et mil), les tubercules et de produits maraîchers divers (tomate et autres). L'antenne offre un service d'épargne et de crédit organisé autour des tontines. Le client fait une mise journalière convenue avec le programme. Les collectrices collectent les cotisations journalières et les déposent à la caisse de PASEF. Cette épargne ouvre droit à un crédit correspondant au double du montant de l'épargne. Le client peut choisir de ne pas exercer ce droit. Il s'agit dans ce cas d'épargne simple.

Les crédits sont accordés pour une période de 6 mois. Les remboursements journaliers sont conservés dans des comptes d'épargne et les régularisations se font en fin de mois lorsque le client ramène son carnet au bureau de l'IMF. Des rapprochements sont alors faits à partir des fiches de dépôts des collectrices. La commission de l'IMF s'élève à un jour de mise (au total 30 jours dans le mois) dont 80% sont rétrocédées à la collectrice pour rémunérer son service.

Le personnel est composé d'un chef d'antenne (aussi agent de crédit et de recouvrement), d'une caissière et de 9 collectrices qui sont rémunérées à la commission.

Le compte d'exploitation de l'année 2002 s'établit comme suit:

- Total des produits: 3 591 200 Fcfa.
- Total des charges: 4 231 355 Fcfa, ce qui implique une perte brute d'environ 650.000 Fcfa.

Depuis janvier 2003, PASEF Anié n'envoie plus les pièces comptables à Atapkamé pour traitement et élaboration d'états financiers, à cause de la grave crise que traverse la faïtière. La trésorerie actuelle se monte à 260 000 Fcfa. Les décaissements et les encaissements journaliers s'équilibrent et s'établissent à 200 000 Fcfa. Les décaissements peuvent atteindre 400 000 Fcfa le jour de la mise en place de crédit.

Le problème majeur que rencontre l'antenne est l'insuffisance des fonds de crédit.

Kpalimé

A l'antenne de Kpalimé, les opérations de crédit sont arrêtées depuis le 3 janvier 2003. Les opérations de recouvrement se poursuivent pour pouvoir satisfaire les épargnants qui assaillent la caisse tous les jours pour réclamer le remboursement de leurs dépôts.

L'encours de crédit à fin juin se monte à 7,5 millions de Fcfa pour 59 prêts. De son côté, l'encours d'épargne s'établit à 8,2 millions de Fcfa dont 6,2 millions appartenant à des clients ayant un crédit en cours. Ainsi, le dépôt net à rembourser se monte à environ 2 millions de Fcfa. Les détournements de fonds liés aux décaissements injustifiés relatifs au produit "Epargne Tontine" sont estimés à 5 millions de Fcfa.

Après un passage à vide à la suite du départ de l'ancien responsable de l'antenne, M. Evans, ancien agent de crédit à l'agence d'Atapkamé et démissionnaire, a repris la gérance de l'agence de Kpalimé. Il est assisté d'un comptable, d'une caissière, d'un agent de crédit et de 4 tontinistes/collectrices indépendantes. L'antenne demande l'assistance de MicroStart pour prendre en charge les frais de fonctionnement et apporter des subventions en fonds de crédit pour relancer les opérations à Kpalimé.

Atakpamé

L'antenne d'Atakpamé est en cessation d'activités. Le matériel informatique contenant le système comptable de l'antenne a été saisi sur requête de la trésorière de l'antenne. Nous n'avons pas donc pas eu accès aux comptes de l'antenne.

Recommandations

Pour PASEF, nous recommandons un désengagement rapide et la récupération des biens de MicroStart Togo. Le programme pourrait cependant faire le travail de sensibilisation auprès de la CAS/IMEC pour explorer les voies de sortie: 1) envisager une éventuelle mise sous tutelle de PASEF. FUCEC pourrait être intéressée compte tenu des créances importantes qu'elle détient encore sur PASEF; 2) procéder à la liquidation de PASEF.

5.2. Les outils mis en place

Le logiciel SAARI ligne 100 a été acquis pour informatiser la comptabilité de toutes les IMF participantes. Il est installé à TIMPAC, APGA et PASEF. Il n'est pas encore fonctionnel à MOPIB où la comptabilité est encore semi-manuelle.

Le plan de renforcement de capacité des IMF prévoit aussi le développement d'un logiciel métier de gestion des portefeuilles des IMF. Les initiatives prises par le PIST dans ce sens n'ayant pas abouti, les discussions sont engagées pour l'acquisition d'un logiciel. Le retard pris dans la mise en place du logiciel de gestion des portefeuilles demeure une préoccupation pour les IMF. Le programme devra veiller à l'aboutissement rapide du projet de modernisation des SIG pour toutes les IMF participantes.

5.3. L'impact du programme sur le secteur de la microfinance

L'impact au niveau du secteur est négligeable; rien ne permet de dire que le programme a eu des effets d'entraînement au niveau du secteur. Très peu d'actions spécifiques, en dehors de quelques formations ouvertes à des IMF non participantes à MicroStart, ont été menées à cet effet.

Au total, les améliorations sont importantes dans le domaine du développement organisationnel des IMF appuyés par MicroStart Togo: la planification stratégique, les ressources humaines, les systèmes et procédures et dans une moindre mesure la gestion du portefeuille. Des progrès sont aussi réalisés dans le domaine de l'offre de services financiers, mais ils n'ont pas été le fait d'une démarche systématique basée sur une étude structurée des besoins des micro-entrepreneurs pauvres. Les impacts restent limités dans les domaines de la capitalisation, de la gouvernance et de l'institutionnalisation, domaines dans lesquels TIMPAC présente des avantages comparatifs. La mise en place de système d'information de gestion (SIG) fiable est une nécessité pour toutes les IMF qui sont confrontées à des problèmes de maîtrise de leur croissance dans un environnement qui se dégrade. L'amélioration des SIG devra donc constituer un axe important de l'assistance technique de MicroStart pour la suite du programme.

VI. ATTEINTE DES OBJECTIFS ET IMPACT DU PROJET

6.1. Les résultats de l'exécution du programme

Le tableau ci-après synthétise les résultats obtenus par les IMF appuyés par le programme au 31 décembre 2002 et présente les projections faites au 31 décembre 2003 à partir des plans de développement finalisés en décembre 2002.

Tableau 04
Les résultats au 31/12/2002 et projections au 31/12/03

Rubriques	31/12/2002				31/12/2003			
	TIMPAC	APGA	MOPIB	TOTAL	TIMPAC	APGA	MOPIB	TOTAL
Prêt								
Nombre de clients actifs	5.997	1.512	490	7.999	10.000	1.776	766	12.542
% de femmes	100	80%	81%	95%	100	80%	90%	97%
Encours de crédit en milliers	369.883	74.721	29.440	474.044	521.600	103.367	30.654	661.121
Prêt moyen en % du PIB	29%	6%	2,30%	37%	41%	8%	2,40%	52%
Epargne								
Nombre d'épargnants	8.490	2.632	598	11720	11.500	4.050	930	16.480
% de femmes	99%	66%	81%	82%	98%	70%	90%	86%
Encours d'épargne en milliers	190.639	44.077	5.674	240.390	228.081	62.928	7.628	298.637
Qualité du portefeuille								
Portefeuille en impayé > 1 jr	6,5%	5%	4%		3,5%	8%	3%	
Portefeuille à risque > 30jrs	7,02	13,25%	21,5%		5%	10%	4,3%	
Efficacité								
Coût par unité de prêt octroyé	0,26	0,24	0,13	0,25	0,19	0,22	0,15	0,19
Clients actifs par agent crédit	400	151	327	302	667	161	383	448
Encours prêt par agent crédit	24.655	7.472	19.633	17.888	34.773	9.397	15.327	23.611
Autosuffisance opérationnelle et financière								
Autosuffisance opérationnelle	56%	75%	44%		71%	116%	99%	
Autosuffisance financière	45%	59%	20%		56%	83%	49%	

Le nombre total de clients atteints par les 3 IMF au 31 décembre 2002 est de 7 999 dont 95% sont des femmes. L'encours moyen de crédit s'établit à 59,000 Fcfa, ce qui correspond à 37% du PIB du pays.

Les tableaux suivants permettent d'apprécier les évolutions et de mesurer le degré d'atteinte des objectifs du programme MicroStart Togo.

6.1.1. Variation du nombre de clients actifs

Le tableau ci-après présente l'évolution du nombre de clients actifs depuis le démarrage du programme en août 2000 pour les trois IMF encore actives.

Tableau 05
Evolution du nombre de clients actifs

	Au démarrage en 2000		31/12/02		31/05/2003		Ecart Au 31/05/03
	T	% Femmes	T	% Femmes	T	% Femmes	
TIMPAC	5 616	100%	5 997	100%	7 136	100%	1 520
APGA	1 850	85%	1 512	80%	1 507	78%	-343
MOPIB	207	82%	490	81%	549	77%	342
TOTAL	7 673	97%	7 999	95%	9 192	95%	1 519

Au 31 décembre 2002, TIMPAC, APGA et MOPIB comptent 7 999 clients actifs dont 95% sont des femmes. Depuis le démarrage effectif des activités de MicroStart en 2000, le nombre de nouveaux clients actifs se monte alors à 326. A fin mai 2003, il s'établit à 1 519, soit une augmentation de 20%. La progression serait de 63% si les 3 institutions parviennent à réaliser leur objectif de 12 542 clients à fin décembre 2003.

Une simple extrapolation à partir du plan de travail détaillé de ACEP permet d'indiquer que l'objectif global du PIST est de parvenir à doubler le nombre de clients à la fin du projet. On peut raisonnablement conclure que le programme n'a pas atteint son objectif en termes de portée.

6.1.2. Variation de l'épargne

Le tableau ci-après présente les réalisations des IMF appuyées par le programme MicroStart Togo dans le domaine de la mobilisation de l'épargne. Il ne prend en compte que les données des 3 institutions encore actives.

Tableau 06
Variation de l'épargne
(Encours en milliers de Fcfa)

	Au démarrage En 2000		31 /12/02 audit financier		31/05/2003		31/12/03 Projections	
	Nbre de comptes	Encours épargne	Nbre de comptes	Encours épargne	Nbre de comptes	Encours Epargne	Nbre de comptes	Encours épargne
TIMPAC	6 264	94 492	8 490	190 639	8 283	190 804	11 500	228 081
APGA	2 013	25 595	2 632	44 077	3 221	57 945	4 050	62 928
MOPIB	-	-	598	5 674	772	6 837	930	16 480
TOTAL	8 277	120 087	11 720	240 390	12 276	255 586	16 480	298 637

Depuis le démarrage du programme en 2000 jusqu'à fin décembre 2002, 3 443 nouveaux épargnants ont été enregistrés. Ce nombre passe à 3 999 à fin mai 2003, soit une progression de 48% par rapport au niveau de l'année 2000. Selon les projections des 3

IMF, le nombre de nouveaux épargnants devrait s'établir à 8 203 à fin décembre 2003. Il aurait ainsi presque doublé conformément à l'objectif poursuivi par le programme.

Dans le même temps, l'encours d'épargne a plus que doublé passant de 120,01 millions de Fcfa à fin décembre 2000 à 240,04 millions Fcfa à fin décembre 2002. A fin mai 2003, la progression est de 113% par rapport au niveau de l'année 2000. Elle devrait s'établir à 149% si les 3 institutions arrivent à réaliser leur objectif d'épargne à fin décembre 2003.

Ainsi, le programme MicroStart a atteint ses objectifs en termes de mobilisation de l'épargne.

6.1.3. Autonomie opérationnelle

Le tableau suivant rend compte de l'évolution de l'autonomie opérationnelle des 3 IMF encore actives avec le programme MicroStart. Le ratio s'obtient en divisant les produits d'exploitation par le total des charges financières et administratives et des dotations aux provisions pour les créances douteuses. Il permet de mesurer la capacité de l'institution à couvrir ses charges à partir des revenus générés par l'exploitation.

Tableau 07
Evolution de l'autonomie opérationnelle

	Au démarrage en 2000	31/12/02	31/05/03	31/12/03 Projections	% Au 31/12/02
TIMPAC	39%	56%	52%	71%	+44%
APGA	91%	75%	92%	116%	-18%
MOPIB	50%	44%	52%	99%	-12%

Note: Les taux pour mai 2003 sont indicatifs, les états financiers complets à cette date n'étant pas disponibles.

Seule TIMPAC a amélioré son autonomie opérationnelle. Son taux à fin décembre 2002 se situe à 56% contre 39% au démarrage en 2000, soit une progression de 44%. A fin mai 2003, on observe cependant un fléchissement de 7% par rapport à décembre 2002.

Pour APGA et MOPIB, les taux se sont dégradés suite à l'audit des portefeuilles qui a mis en exergue la faible qualité des données fournies par les IMF au départ du programme. A fin décembre 2002, APGA affiche une autonomie opérationnelle de 75% contre 91% au démarrage du programme, soit un recul de 18%. Quant à MOPIB, son taux passe de 50 à 44% sur la même période (-12%). APGA maintient son taux au-dessus du seuil de 70%, mais reste encore fragile sur le plan institutionnel.

Selon le rapport d'audit, MOPIB au 15 avril 2003 affiche un taux de portefeuille à risque (PAR) supérieur à 30 jours de 21,5%. On peut alors s'attendre à un recul de l'autonomie opérationnelle de MOPIB à fin décembre 2003.

6.2. Le coût des réalisations de MicroStart Togo

Les moyens du programme sont de deux ordres: l'assistance technique et les subventions directes aux IMF. Le tableau suivant rend compte des décaissements du programme tant pour l'assistance technique que pour les subventions aux IMF.

Tableau 08
Situation des décaissements au 30 juin 2003
(Montant en USD)

LIGNES	Montant approuvé	Montant révisé	Montant décaissé	Reliquat/ Disponible	%
FENU – Appuis directs aux IMF					
<input type="checkbox"/> <u>Subventions aux IMF</u>	646,612	646,612	324,876	321,736	49%
<input type="checkbox"/> <u>Autres</u>	53,388	53,388	23,388	30,000	56%
S/total FENU	700,000	700,000	348,264	351,736	50%
PNUD – Assistance technique	350,000	420,000	299,999	120,001	28%
Total	1,050,000	1,120,000	648,263	471,737	42%

Note: le poste Autres comprend les dépenses pour le soutien administration, la formation du personnel et les évaluations.

La révision budgétaire du FENU à fin juin 2003 indique un reliquat total de USD216,279 et des décaissements pour un montant total de USD483,721 dont USD460,333 au titre des subventions effectivement accordées aux IMF pour l'investissement, le fonctionnement et les fonds de crédit.

En revanche, le rapprochement effectué grâce au concours du Guichet de Microfinance à partir des pièces justificatives indique un décaissement total de USD324,876 en faveur des IMF. Il se dégage ainsi un écart de USD135,457 (460,333 – 324,876) entre les deux sources qu'il convient de rechercher. Pour l'analyse, nous retenons les chiffres issus du rapprochement, c'est à dire USD324,876, soit l'équivalent de 231,6 millions de Fcfa pour les fonds d'investissement, de fonctionnement et de crédit.

Le total des décaissements pour les fonds de crédit s'établit à 124,12 millions de Fcfa dont 50 millions de Fcfa affectés à des IMF qui ne font plus partie du programme: PASEF, CAPA, GRAIP et CAVEC. Le détail des décaissements par IMF et par nature est présenté en **annexe VI**.

Ainsi, les dépenses pour l'appui direct des IMF à fin juin 2003 se montent à USD348,264 dont USD324,876 de subventions décaissées au profit des IMF. Pour ce niveau de subvention et conformément au ratio de base du programme MicroStart (2 sur 1), les dépenses pour l'assistance technique devraient s'établir à USD175,000. A fin juin 2003, les décaissements se sont élevés à USD299,999, soit un dépassement de 72%.

Recommandation

L'audit des projets du PNUD a été réalisé en juin 2003 par le cabinet SAFECO. Le rapport de l'audit n'est pas encore disponible. Nous recommandons de faire valider le montant total des décaissements à fin juin en le rapprochant des données de l'audit et d'ajuster en conséquence la révision budgétaire du FENU à fin juin 2003.

VII. IMPACT DU PROGRAMME SUR LA REDUCTION DE LA PAUVRETE

7.1. Profil de la clientèle des IMF appuyées par le programme

Dans la grande majorité, la clientèle des IMF appuyées par le programme sont des femmes dont l'âge est compris entre 20 et 50 ans. La médiane se situe autour de 40/45 ans. Elle est issue des milieux urbains et ruraux. En milieu rural où elles sont plus nombreuses, les femmes s'adonnent à l'agriculture, la commercialisation et la transformation de produits agricoles. La clientèle pratique également l'élevage, la restauration et du petit commerce. L'activité prédominante est la vente et le stockage des produits céréaliers: le maïs, le mil. Les activités de commercialisation concernent le commerce local ou le commerce forain où les femmes vont vendre sur des marchés lointains. Les hommes s'adonnent à la production de boisson locale et au transport.

Dans les centres urbains, les activités sont organisées autour du commerce de charbon, d'huile de palme, de tubercule, de pagne pour les femmes et aussi de la commercialisation de produits vivriers.

Au plan social, la situation est marquée par un degré de pauvreté élevé. Les périodes de soudure sont difficiles et parfois longues; les hommes produisent une fois l'an pour remplir les greniers. Les femmes s'adonnent à l'exode pour pouvoir subvenir aux besoins des enfants, surtout en milieu rural.

Au niveau des ménages, la répartition des rôles n'est pas favorable aux femmes. Les hommes sont propriétaires des terres; l'homme peut, à sa convenance décider d'affecter un lopin de terre à sa femme qui est sensée l'exploiter pour générer des revenus et subvenir aux besoins des enfants, les garçons en priorité. Dans ces conditions, faire des activités génératrices de revenu constitue une stratégie de vie pour la femme pauvre.

7.2. Méthodologie de l'évaluation

Cette étude vise à faire les premiers relevés d'impacts attribuables au programme MicroStart Togo. Elle n'a nullement l'ambition d'une étude objective d'impact qui requiert des moyens plus complexes. Les outils utilisés sont les suivants:

1. Etude de l'utilisation des crédits faite à partir d'entretiens individuels. Le questionnaire est présenté en **annexe IV**. Pour chaque personne enquêtée, deux questionnaires sont remplis: le premier porte sur le premier crédit reçu et le deuxième sur le dernier crédit remboursé.

2. L'étude de satisfaction de la clientèle réalisée à travers des discussions thématiques de groupe. Elle a permis aussi de déterminer la perception que les clients ont des services offerts par les IMF. Les points forts et ceux qui demandent à être améliorés sont pris en compte dans l'analyse institutionnelle réalisée pour chaque IMF.

3. Entretien sur l'émancipation des femmes: pour la clientèle féminine en particulier,

des focus group femmes sont organisés; ils visent à déterminer comment la participation au programme renforce l'émancipation des femmes et le degré de contrôle que les femmes ont sur l'affectation des ressources générées par leurs activités. Le guide est présenté **en annexe V**.

7.3. La portée des enquêtes

Le tableau suivant donne la présentation de la population enquêtée pendant les travaux de terrain:

Tableau 09
La population de l'enquête

	TIMPAC	MOPIB	APGA	PASEF	TOTAL
GROUPEMENTS					
Nombre de groupes enquêtés	5	3	3	0	11
Nombre de membres	42	76	32	0	150
% de femmes	100%	85%	80%	0%	88%
Entretiens individuels					
Nombre de clients	10	6	4	3	23
% de femmes	100%	80%	100%	100%	95%
Total enquêté	52	82	36	3	173
Services financiers offerts	Crédit Epargne	Crédit Epargne	Epargne Crédit	Epargne Crédit	

L'équipe a rencontré 11 groupements (150 membres) dont 5 travaillant avec TIMPAC. Les groupements de MOPIB sont de plus grande taille (25 à 40 membres). Les entretiens individuels ont concerné 23 clients dont 95% sont des femmes. Les entretiens avec les clientes de PASEF se sont déroulés à l'antenne de Kpalimé.

7.4. Constats et conclusions

Les entretiens individuels et les discussions thématiques avec les groupes, particulièrement les groupes de femmes permettent d'indiquer que le programme a contribué à la sécurisation et à l'amélioration de la situation de la majorité des clients, sans qu'on soit en mesure d'attribuer ces effets de manière exclusive au programme.

7.4.1. Développement des affaires

Le premier effet notable du programme est de faciliter l'accès aux services financiers à un plus grand nombre de micro-entrepreneurs. Elles sont plus nombreuses à avoir accès aux services d'épargne et de crédit. Les IMF encore actives (MOPIB, APGA et TIMPAC) ont réussi à augmenter l'encours de crédit en facilitant l'accès à un grand

nombre de populations démunies grâce au fonds de crédit accordé par le programme MicroStart. L'encours de crédit de MOPIB a augmenté de 64% passant 17,920 millions de Fcfa à fin décembre 2001 à 29,440 millions de Fcfa au 31 décembre 2002. Dans le même temps, le nombre de clients actifs s'est accru de 23%. TIMPAC a vu sa portée augmenter de 728 nouveaux clients à fin mai 2003.

De même, l'analyse des fiches d'utilisation de crédit indique que 95% des femmes interrogées ont vu leur encours de crédit augmenter de manière significative. L'accès à des ressources financières plus importantes s'accompagne d'une diversification des activités. Une partie des fonds sert à renforcer la petite activité génératrice de revenu dont la fonction essentielle est d'assurer la sécurité alimentaire du ménage. Une partie plus importante supporte le risque avec l'espoir d'un retour plus significatif. Les excédents dégagés permettent de satisfaire les besoins d'investissement et d'épargne du micro-entrepreneur et d'engager les grandes dépenses de soins et d'éducation des enfants.

Mme Kangba, chef de famille, est membre du groupement urbain, Wintalpanga. Avant d'intégrer le programme, elle était tenante d'un petit étalage de produits divers devant sa maison. A son premier cycle, elle a reçu un prêt de 150 000 Fcfa remboursés en 8 mois. Son troisième crédit se monte à de 600 000 Fcfa. Grâce à ces ressources, elle a renforcé son étale. Elle est aussi devenue très active dans le stockage et la vente de céréales. Les excédents dégagés lui ont permis de construire un magasin qu'elle loue aux commerçants. Sa famille ne manque plus de rien et elle fait face aux frais de scolarité de ses 7 enfants et dépendants.

Mme Donti Waminè est membre d'un groupement villageois de 8 membres. Son activité de base est la préparation de boisson. Elle faisait également du métayage. Pour son premier crédit, elle a reçu 60 000 Fcfa remboursés en 6 mois. Elle est à son 5^{ème} cycle et le dernier crédit se monte à 150 000 Fcfa. Grâce à l'accès à ces nouvelles ressources, elle a renforcé son fonds de commerce et acheté ses propres équipements pour la préparation de boisson. Elle a cessé de faire du métayage et s'est engagée dans le commerce de céréales. Elle a une fille malade. C'est grâce aux excédents dégagés qu'elle a pu la soigner sans avoir recours à des emprunts.

7.4.2. Développement de l'épargne

La culture de l'épargne s'est développée et les micro-entrepreneurs pauvres découvrent qu'ils peuvent épargner, selon leur rythme et leur capacité. L'engouement que manifestent les femmes commerçantes autour des programmes de Crédit Tontine développés par PASEF et APGA en est la meilleure illustration. Les clients apprécient particulièrement le fait d'avoir chacun son compte individuel en plus du compte d'épargne collective du groupe. Les IMF encore actives (MOPIB, APGA et TIMPAC) ont augmenté leur encours en épargne. MOPIB a commencé à mobiliser de l'épargne et TIMPAC

"Nous ne savions pas qu'on pouvait aussi épargner de petits montants. On pensait qu'il fallait nécessairement être riche pour pouvoir épargner. Avec notre caisse, chacun a son compte d'épargne individuel, chacun peut épargner à son rythme et selon ses moyens" Client de APGA Kpalimé

vient de développer un produit d'épargne volontaire qui attire beaucoup de clients. L'encours d'épargne de APGA à fin mai a presque doublé. Chez MOPIB qui n'avait jamais offert de service d'épargne avant son adhésion au programme, on dénombre à fin mai 2003, 772 épargnants actifs avec un encours de 7,6 millions de Fcfa.

7.4.3. Amélioration des conditions de vie

La scolarisation des enfants et plus particulièrement des jeunes filles en milieu rural apparaît comme un effet majeur du programme. En milieu rural, les hommes préfèrent envoyer les garçons à l'école parce qu'ils sont susceptibles de mieux y réussir. Les filles sont destinées à un mariage pour lequel l'éducation n'est pas un préalable. Les femmes grâce aux actions de sensibilisation et d'éducation menées dans la communauté perçoivent l'utilité de l'éducation de leurs filles et en font une priorité. La totalité des femmes interrogées en milieu rural cite la scolarisation des jeunes filles comme un acquis positif de leur participation au programme de crédit et d'épargne.

Mme Kounetsron Apefa est depuis 2 ans, membre du groupement SITSOPE (Kpalimé) qui compte 15 membres. Elle a 6 enfants dont 3 font des études universitaires. Avec son premier crédit de 100.000 Fcfa, elle a fait du stockage de maïs et de haricot. Son dernier crédit se montait à 300.000 Fcfa qu'elle a remboursé par anticipation en mai 03 à cause de la saison morte (mai-juin). Elle compte prendre en juillet/août, grâce au programme MicroStart un prêt plus important de 600.000 FCFA pour une période d'un an pour faire du stockage de maïs et fabriquer de l'huile rouge. Avant de rejoindre le groupement, elle était une couturière et passait pour une grande paresseuse aux yeux de la communauté. Aujourd'hui, elle est membre du conseil d'administration de la caisse de Kpalimé; elle arrive à subvenir au besoin de sa famille, particulièrement la scolarité des jeunes filles et les soins médicaux des enfants et autres dépendants. En plus, elle dispose d'une épargne déposée chez APGA. Elle a également acquis un demi-lot de terrain sur lequel elle compte construire.

La réduction de l'exode de la jeune femme est aussi un impact important de ce programme. Ce changement est observé surtout dans la zone maritime où les femmes s'absentent de longs mois pendant la période de soudure pour s'adonner à du métagage (vente de la main d'œuvre) généralement dans les villes. Grâce à l'accès régulier aux services financiers, les femmes s'engagent dans des activités diversifiées qui les

maintiennent actives dans leur communauté tout au long de l'année. Cela participe à la réunion et à la stabilité de la famille. La femme est plus disponible et peut mieux s'occuper des enfants.

La majorité des femmes au foyer citent la réduction des crises au sein des ménages comme un des impacts significatifs du programme. Les femmes sont plus actives et deviennent moins dépendantes des hommes pour l'alimentation et les soins de santé des enfants.

7.4.4. Emancipation des femmes

Les témoignages sont aussi nombreux pour démontrer l'émancipation et l'ouverture d'esprit des femmes; elles sont actives et confiantes et jouissent de plus de considération dans leur famille et dans la communauté. Elles nourrissent désormais des rêves pour elles-mêmes et leur famille.

J'étais une personne souffrante et je n'avais aucune initiative. Je me baladais pour faire du métayage. Les gens avaient pitié de moi. J'avais des problèmes dans ma famille. J'avais même voulu me suicider. Mon rêve était de sortir de ma souffrance et de pouvoir nourrir mes enfants. Le principal obstacle était le manque d'argent pour entreprendre des activités génératrices de revenu. Aujourd'hui, je suis contente et fière de moi. Les gens me respectent et me demandent des conseils pour améliorer leur condition de vie. Il n'y a plus de problèmes dans ma famille. Il y a plutôt de l'entraide entre mon mari et moi. Mon objectif aujourd'hui est que mes enfants réussissent dans la vie active. Tibidin Yalbome.

La totalité des femmes interrogées déclarent avoir la maîtrise totale de l'utilisation des crédits pris auprès des institutions de microfinance. Elles jouissent de l'autonomie entière pour la disposition des ressources générées par les affaires. Dans deux cas, les maris sont des partenaires utiles qui aident à acheminer les produits vendus.

Les groupes interrogés indiquent avoir amélioré leur pratique culturelle et leur méthode de gestion. Cela est le fruit des programmes de formation mis en œuvre par les IMF généralement avant la mise en place des crédits. La nature et la durée de ces formations diffèrent d'une IMF à l'autre.

7.5. Le retournement de marché

Le développement des affaires dans les zones d'intervention des IMF participantes s'est fait essentiellement autour des activités de commercialisation des produits céréaliers. 90% des clients interrogés se sont engagés dans la vente et le stockage des produits céréaliers grâce aux nouvelles ressources accordées par les IMF.

On assiste depuis bientôt un an à un retournement de ce marché particulièrement orienté vers l'exportation. Les mesures administratives récentes prises par le gouvernement pour combattre l'inflation des denrées alimentaires interdisent l'exportation de produits céréaliers et de denrées alimentaires. Il en résulte une mévente généralisée qui fragilise les IMF et leurs clients et met en cause les acquis réalisés durant ces dernières années. Nous avons observé à Bogou (Dapaong) des femmes qui revendaient à 175 Fcfa la

mesure de céréale achetée à 250 Fcfa et stocké des mois durant, accusant ainsi une perte brute de 75 Fcfa par mesure. Les prix ont baissé parce que les acheteurs étrangers ne viennent plus. Elles sont obligées de vendre pour pouvoir honorer les échéances auprès de TIMPAC. La même situation est aussi observée à Aného, dans la région maritime.

Le groupement Tokpo situé à Nonviva, Aného est encadré par MOPIB. Il compte 40 membres organisés en six (6) sous-groupes. Le groupement a été constitué depuis 1995 et son activité principale est la transformation du manioc en gari (farine de manioc) et en tapioca, produits essentiellement destinés à l'exportation: la France et le Gabon.

Grâce au programme MicroStart, le groupement a bénéficié d'un crédit de 1,6 millions de Fcfa lui permettant de renforcer son fonds de commerce et d'augmenter le volume de ses affaires. Avant l'appui de MicroStart, le groupement villageois s'approvisionnait à un rythme de 3 voyages par semaine. Un voyage fait 3 tonnes de manioc et permet d'extraire 2 sacs de 100 kgs de tapioca en plus de la farine. Aujourd'hui, le groupement achète 6 voyages de manioc, ce qui lui permet de doubler sa production et de constituer des ressources propres plus importantes.

Le dernier crédit pris en décembre 2002 se monte à 2,5 millions de Fcfa. Le groupement s'était donné comme objectif de s'affranchir du crédit de MOPIB une fois cet emprunt remboursé. A l'échéance du 14 juin dernier, le groupement n'a pu rembourser que 1 million de Fcfa sur un montant dû de 1,250 millions de Fcfa et ce, en faisant massivement recours à son épargne. Parce que l'exportation est prohibée, la production est restée invendue et le stock se dégrade au jour le jour. Le groupement est sérieusement préoccupé et demande désespérément l'assistance de MOPIB pour développer de nouveaux marchés.

VIII. PERENNITE

Le programme MicroStart prévoit sur plusieurs plans les mécanismes pour garantir la fourniture de services financiers aux populations et micro-entrepreneurs pauvres de manière durable et pérenne.

Le mode d'intervention du programme

Au lieu d'une intervention directe, MicroStart a privilégié le renforcement des organisations locales afin que celles-ci puissent accroître leur capacité à fournir des services financiers appropriés à un plus grand nombre de pauvres tout en assurant leur rentabilité. Les outils développés grâce à l'assistance technique sont nombreux et permettent d'améliorer les processus internes: plan et système comptable informatisé, manuels de politique de crédit et d'épargne. Les sessions de formation et les appui-conseils sur le terrain permettent aux IMF de mieux comprendre la réglementation, de gérer leur portefeuille et d'améliorer les services à la clientèle.

Les produits basés sur la tontine et l'épargne développés par APGA et PASEF peuvent être considérés comme des acquis du programme. Ils devront être modélisés et démultipliés à travers le programme et le secteur afin d'atteindre le maximum de micro-entrepreneurs pauvres. Mieux structurés, ces produits peuvent constituer un attrait important pour les micro-entrepreneurs et les populations démunies qui souhaitent

s'engager dans les activités génératrices de revenu. Les questions relatives à l'institutionnalisation et la gouvernance des IMF sont essentielles et doivent nécessairement être réglées.

L'assistance technique locale

En constituant le couple PIST et PLST, l'objectif est de créer les capacités au plan local qui puissent offrir les services d'assistance technique au-delà de la vie du programme. Bien que le programme de transfert de compétence ait été peu opérant, KEKAR a beaucoup appris en allant à la rencontre des IMF et en travaillant étroitement avec elles. L'expérience a été mutuellement enrichissante. L'appropriation des outils et des méthodes du programme et la confrontation avec les réalités du terrain ont permis au PLST de développer une meilleure compréhension des opérations des IMF, d'affiner ses approches et d'apporter de la valeur ajoutée au plan des procédures et systèmes.

Il existe désormais une compétence locale en termes d'appui aux institutions de microfinance au plan national. KEKAR a réussi sa transformation institutionnelle, passant d'un cabinet comptable et d'Audit à un cabinet reconnu comme prestataire de services en microfinance à l'échelle nationale.

Accessibilité de l'assistance technique

Le programme à travers les subventions accordées, permet de résoudre le problème de la disponibilité de l'assistance technique. Il ne règle pas pour autant le problème de l'accessibilité de l'assistance technique dont les coûts peuvent être prohibitifs pour les jeunes IMF.

Pour la pérennisation des acquis du programme, il importe de déterminer et d'intégrer dans la programmation de MicroStart des mécanismes qui permettent aux IMF

1) de s'approprier la démarche et 2) d'accéder à l'assistance technique selon leur besoin, même au-delà de la vie de MicroStart Togo. On peut envisager un mécanisme de prise en charge progressive des coûts de l'assistance technique en fonction d'une typologie des besoins à définir. L'assistance technique pour les besoins primaires (par exemple: suivi comptable et arrêté de comptes, conformité avec la réglementation et rapportage, budgétisation et autres) pourra être facturée aux IMF à un taux de consultant local. Les autres besoins, en fonction d'un plan de développement élaboré avec chaque IMF seront couverts par MicroStart Togo. Le modèle est encore plus pertinent avec les IMF qui participent au programme pour plus de deux ou trois ans déjà.

Recommandations	Actions	Responsable
Restructurer le comité de pilotage	<p>Mettre fin au mandat du guichet en tant que membre du CP</p> <p>Intégrer la CAS/IMEC au CP</p> <p>Mettre en place le bureau du CP</p> <p>Mettre en place le Comité de gestion</p> <p>Mettre à jour le cahier de charges du CP</p> <p>Arrêter le nouveau calendrier de réunion: réunions mensuelles dans la phase de lancement des actions correctives et bimensuelles au-delà</p>	<p>PNUD</p> <p>PNUD</p> <p>CP</p> <p>CP</p> <p>Guichet</p> <p>CP</p>
Réaménager le cadre fonctionnel de MicroStart Togo	<p>Elaborer le cahier de charges du Guichet et le communiquer au CP (voir le contenu au point 4.2.7.)</p> <p>Procéder à la mise à jour du cahier de charges du CP</p> <p>Mettre à jour le cahier de charges du PST et soumettre un nouveau contrat au PNUD pour approbation et signature</p> <p>Formaliser le cahier de charges du chargé de programme (voir le point 4.2.7. pour le contenu) et le faire approuver par le CP</p>	<p>USM/New York</p> <p>Guichet</p> <p>Guichet</p> <p>Guichet</p>
Intégrer dès à présent l'Association professionnelle des IMF au programme	<p>Elaborer de manière participative un plan de formation pour les IMF membres de l'Association</p> <p>Aider à identifier les formateurs</p> <p>Contracter les services des formateurs</p>	<p>PST</p> <p>PST</p> <p>PST</p>
Faciliter l'appropriation du programme par les IMF et organiser leur système d'information	<p>Faire participer les IMF à l'élaboration du plan de travail détaillé</p> <p>Distribuer les rapports de performance trimestriels et rapport annuel d'étape incluant les décaissements et leur utilisation aux IMF et demander leur feedback</p> <p>Tenir un registre des visites ou des fiches d'intervention des PST</p> <p>Organiser en fin de programme un séminaire de partage des leçons apprises</p>	<p>PST</p> <p>PST</p> <p>IMF</p> <p>PST</p>
Renforcer les dispositions relatives à l'audit annuel des comptes des IMF participantes	<p>Collaborer avec CAPAF pour identifier les cabinets d'audit ayant suivi le programme de mise à niveau</p> <p>Négocier des honoraires pour les IMF du programme</p> <p>Exiger un audit annuel des IMF, y compris l'utilisation des fonds alloués</p>	<p>PF</p> <p>FP</p> <p>PF</p>
Mettre en place un système de gestion unique des ressources du programme	<p>Elaborer la procédure d'approbation des décaissements et la faire approuver par le CP. L'approbation doit être basée sur les performances du PST ou de l'IMF</p> <p>Former le chargé de programme</p> <p>Vérifier la conformité des décisions du comité de pilotage avec les procédures élaborées.</p>	<p>Guichet</p> <p>Guichet</p> <p>Guichet</p>

Recommandations	Actions	Responsable
Ajuster la révision budgétaire du financement FENU	Valider les décaissements en faisant le rapprochement avec le rapport d'audit Ajuster la révision budgétaire du financement FENU en conséquence. Voir le point 6.2.	PF Guichet
Le désengagement total de PASEF et des autres IMF ayant déjà quitté le programme	Mettre fin rapidement à la collaboration avec PASEF Faire le linkage avec la CAS/IMEC et explorer les solutions Récupérer les biens du programme auprès de PASEF, CAVEC et GRAIP et rendre compte au CP Soumettre un plan de mise à disposition au CP. Remettre les biens récupérés en priorité aux IMF encore actives en fonction de leurs besoins.	PNUD PF PF PF

X. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

10.1. Conclusions

Le programme MicroStart Togo est pertinent et répond aux besoins des micro-entrepreneurs pauvres. La majorité des participants sont des femmes. En cela, le programme cadre bien avec les stratégies de lutte contre la pauvreté de l'Administration et des bailleurs de fonds: PNUD et le FENU. Le programme a contribué à améliorer l'accès aux services financiers pour les micro-entrepreneurs pauvres, à développer leurs affaires et sécuriser les systèmes de vie de leur ménage. Les IMF appuyées ont aussi réussi à améliorer leur processus interne, les systèmes et procédures et le renforcement des capacités du staff. Sans le programme, on peut dire qu'une organisation comme APGA aurait cessé d'exister. Des progrès ont été également enregistrés dans l'offre de services par la création de nouveaux produits basés sur l'épargne et la tontine.

Cependant, à l'exception de la mobilisation de l'épargne, la portée de l'impact reste faible et en deçà des objectifs du programme. En outre, les IMF appuyées restent encore fragiles dans le domaine du développement institutionnel. Quatre des sept IMF initialement retenues sont, soit en faillite ou en liquidation et la gouvernance est souvent mise en cause.. Seule TIMPAC présente des chances réelles de viabilité à condition qu'elle maîtrise sa croissance et ses charges. L'engagement très limité du PIST dans le renforcement de capacités des IMF explique pour une large part les faiblesses constatées. Les autres raisons sont liées à la faible qualité de la programmation, au non-fonctionnement des structures de gestion et de supervision de MicroStart, et plus particulièrement l'absence de continuité dans l'encadrement technique du programme.

Les ressources du programme, bien qu'ayant été inférieures aux prévisions n'ont pas constitué un handicap pour la mise en œuvre de MicroStart. A fin juin 2003, le reliquat se monte à USD471,737, soit 42% du budget. Les dépenses pour l'assistance technique représentent plus du tiers des dépenses totales du programme.

10.2. Les enseignements

L'expérience de MicroStart, tant du point de vue de sa conception que sa mise en œuvre permet de dégager les enseignements suivants: :

1. L'hypothèse selon laquelle la notoriété d'un prestataire international est un gage d'engagement favorable à la réussite de l'assistance technique n'est pas totalement avérée. Une organisation qui a réussi dans son domaine n'est pas nécessairement outillée pour transmettre son savoir-faire. Le transfert de compétence exige des approches spécifiques qui s'acquièrent. A cet effet, envisager de conduire des réflexions au niveau de l'USM pour déterminer le modèle approprié pour l'appui des prestataires praticiens afin qu'ils développent les capacités de transfert de compétences. Elaborer ensuite un manuel devant servir de guide. Cela pourrait ouvrir le champ à d'autres prestataires et promouvoir la coopération sud-sud au niveau du programme MicroStart.

- 2.** Le diagnostic approfondi est une étape extrêmement importante dans le processus de renforcement de capacité de jeunes IMF. Il conduit au choix des IMF. Il permet également au PIST de faire l'état des lieux, de déterminer la nature et l'envergure de l'appui à apporter pour développer le partenaire. La stratégie à mettre en œuvre par le PSTen dépend tout autant. Le diagnostic institutionnel, lorsqu'il est mené avec méthode et soin favorise la prise en main du programme par le prestataire et permet à ce dernier de développer des produits qui répondent aux besoins de développement des jeunes IMF.
- 3.** L'exécution technique du programme MicroStart étant confiée à un prestataire, les fonctions de supervision et d'encadrement technique deviennent déterminantes dans sa réussite. MicroStart Togo aurait été beaucoup plus performante si la fonction de suivi avait été pleinement exécutée. Le suivi est une fonction continue et au-delà de la collecte des données, il requiert des analyses permettant d'identifier les déviations et de prendre des décisions correctives en temps opportun.
- 4.** Il est indispensable de procéder à l'audit du portefeuille des institutions de microfinance devant participer au programme avant de procéder à leur sélection définitive. L'expérience de MicroStart indique la tendance chez les jeunes IMF à présenter un bilan plus séduisant que la réalité. Pour la sélection de nouvelles IMF, envisager un processus en deux phases: 1) une phase de présélection qui permet d'engager la relation avec l'IMF, 2) une phase de confirmation de la relation au cours de laquelle les conditionnalités devront être remplies (audit du portefeuille confirmant un portefeuille à risque de moins de 5%, un taux d'intérêt approprié, un bon ancrage social). Si la relation est confirmée, l'audit et les résultats du diagnostic institutionnel constitueront les données de base pour le plan de renforcement des capacités de l'IMF.
- 5.** La participation et la responsabilisation des IMF sont nécessaires pour assurer le succès du programme. La participation est active lorsque les IMF partagent la vision du programme et que les objectifs sont définis de manière concertée. Les IMF devront être régulièrement informées non seulement de leurs propres performances, mais aussi de celles de tout le programme. La définition des objectifs pour la phase d'extension devra se faire en concertation avec les IMF et il est extrêmement important d'organiser leur système d'information de gestion.
- 6.** Les responsabilités de l'USM devront couvrir toutes les phases du programme MicroStart, à savoir la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Cependant, le niveau d'implication de l'USM à chaque phase dépendra pour une large part de la nature et des capacités du prestataire technique choisi. Un prestataire non expérimenté nécessiterait une supervision rapprochée. En revanche, l'USM serait moins engagée et fournirait davantage de services de conseil lorsque le prestataire a une bonne expérience dans le transfert de compétence. Les besoins d'accompagnement du PST devront être identifiés et clairement spécifiés au terme du processus de sélection du PST, si tant est la volonté de promouvoir des prestataires n'ayant pas une grande expérience dans le renforcement de capacité.

7. Dans la pratique, l'USM s'est gardée d'organiser la relation entre le PIST et le PLST, considérant qu'elle relève des dispositions arrêtées d'accord parties entre deux prestataires. En effet, la relation entre le PIST et le PLST comporte deux volets: un volet commercial qui peut être administré par un contrat de prestation et un volet de développement, celui du transfert de compétence.

L'approche de l'USM ne prend en compte que le volet commercial. Le contrat de prestation de service définit le cadre général de la relation, mais ne l'organise pas. Ceci ne pourra se faire que dans le cadre d'un cahier de charges. De même, le transfert de compétence implique l'élaboration d'un plan rigoureux avec des objectifs et des indicateurs de performance précis.

L'expérience de MicroStart Togo invite à approfondir la réflexion. L'USM devra élaborer des instructions précisant organisant le transfert de compétence du PIST vers le PLST.

FRISE CHRONOLOGIQUE DE MICROSTART TOGO
Août 1998 à fin juin 2003

DATE	ACTIVITE	NOTES
13 août 1998	Adoption du programme	Budget \$ 1 020 000
25 novembre 1998	Signature contrat entre PNUD et ACEP	Adoption du plan de travail par le CP le 7 avril 2000 , soit 1, 5 ans après la signature
1998	Diagnostic des IMF Présélection des IMF	Réalisé par ACEP avec le concours de KEKAR
1 ^{er} avril 1999	Contrat ACEP et KEKAR	ACEP
2 juillet 1999 1 ère réunion du comité de pilotage	Prise de connaissance des membres et remise de documentation, notamment les TDR du CP et le plan détaillé du PIST	Le comité est composé de 10 membres
24 août 1999 2 ^{ème} réunion du CP	Examen du plan de travail détaillé présenté par ACEP	Plan de travail à reprendre en tenant compte des recommandations du CP
7 octobre 1999 3 ^{ème} réunion du CP	Mise en place du bureau et adoption du rapport de la 2 ^{ème} réunion et réexamen du plan de travail détaillé du ACEP	Approbation des 7 IMF sélectionnées Aucune discussion sur la mise en place du bureau
Octobre 1999	Notification de sélection aux IMF retenues	Par ACEP
4 février 2000 4 ème réunion du CP	Examen du rapport d'activité du dernier trimestre 1999 Examen et approbation des budgets des SFD et le plan de déblocage Le choix de fournisseurs pour acquisition des équipements	En l'absence du plan revu et finalisé par ACEP, le comité refuse d'aborder les questions budgétaires et financières Mise en demeure de 2 semaines à ACEP
29 février 2000	Visite de FENU New York pour s'enquérir du niveau d'avancement des travaux Visite à GRAIP, Tsévié	Mission composée de Mme Jo Woodfin et MM. Adéchoubou et Gbofu
6 avril 2000 5 ème réunion du CP	Le Comité de pilotage approuve le plan de travail détaillé de ACEP Le Comité approuve le rapport de dépouillement des offres relatives aux équipements	Le CP fait des réserves et demande des améliorations à apporter au document KEKAR reçoit mandat du comité de pilotage et du PNUD pour l'acquisition du matériel
15 juin 2000	Atelier de lancement à l'Hôtel le Bénin Les IMF retenues signent la Charte de Qualité dans la salle de réunion du PNUD	Assistance technique: ACEP/KEKAR M. Agbobli le 26 juin pour ACEP, le PNUD, la représentant le 21 juin 2000
Deuxième trimestre 2000	Les IMF retenues élaborent leur plan d'action avec l'assistance technique de KEKAR	Le plan élaboré à partir du diagnostic institutionnel réalisé en 1998. Absence de mise jour. L'articulation des plans avec le plan directeur du PIST n'a pas été réalisée.

Troisième trimestre 2000	Remise des motos et matériel informatique et formation des utilisateurs	Pour toutes les IMF
Août 2000	Premiers décaissements	Toutes IMF
8 décembre 2000 6 ^{ème} réunion du CP	Examen de l'état d'avancement de l'exécution du projet en rapport avec le plan de travail L'examen des offres de fournitures de logiciels de gestion de crédit et d'épargne.	Présentation du rapport d'activités par KEKAR Plusieurs remarques faites pour améliorer le rapport Malversations à GRAIP et CAPA annoncées Dépouillement à reprendre
Du 04 au 17 février 2001	1ère mission de revue technique de l'USM avec visite à 2 IMF (TIMPAC et PASEF) Le problème de GRAIP était connu en ce moment	Recommande plus grande implication de ACEP Gouvernance à structurer avec installation d'un bureau du CP et formation des membres Recommandation d'une évaluation comparative de l'ensemble des IMF
15 février 2001 7 ^{ème} réunion du CP	Debriefing de la mission de Mme Jo Woodfin relative à la revue du programme Les informations relatives aux conclusions, recommandations de l'évaluation à mi-parcours du programme Les propositions et recommandations pour la poursuite du programme	Les conclusions et recommandations de la revue technique sont validées Recommandations faites de faire une évaluation des 7 structures. Nouvelle mise en demeure à ACEP avec des délais fin février et 15 mars. Décision finale prévue pour fin juin 2001
11 avril 2001 8 ^{ème} réunion du CP	Adoption du rapport de la septième réunion ; Examen du rapport du quatrième trimestre de KEKAR et du rapport annuel de ACEP ; Examen du plan d'action 2001 Examen des TDR de la mission d'évaluation	Rapport annuel jugé incomplet Plan d'action à reprendre Suspension de GRAIP en attendant les évaluations
24 avril au 9 mai 2001	Evaluation des 7 IMF avec revue des activités menées par le PIST et le PLST durant mars à mai	Recentrage sur PASEF, TIMPAC et APGA. Le désengagement de MOPIB sera progressif.
9 mai 2001 9 ^{ème} réunion du CP	Debriefing de la mission d'évaluation L'examen du plan d'action 2001 d'ACEP/KEKAR Note: le plan d'action 2001 n'a pu être examiné.	ACEP/KEKAR de reprendre le plan d'action 2001 en fonction des besoins actuels et des recommandations. Ce travail doit être soumis au plus tard le 15 Juin 2001.
25 au 29 juin 2001	2 ^{ème} revue technique du programme MicroStart Togo par l'USM (Mme Jo Woodfin et M. Makarini Adéchoubou)	Focus sur les performances du PST et recommandations en vue de la réorientation suite évaluation à mi-parcours au niveau mondial et évaluation des 7 IMF
27 juin 2001	Journée de réflexion avec 4 IMF retenues pour la suite (APGA, MOPIB, PASEF, TIMPAC) sur les résultats de la mission d'évaluation à Lomé	Porte sur les conclusions et recommandations de l'évaluation des 7 IMF Evaluation via questionnaire des performances du PIST et du PLST

28 juin 2001 10 ^{ème} réunion du CP	Examen du rapport d'activités du premier et 2 ^{ème} trimestre 2001 L'examen du plan de travail 2001 d'ACEP/KEKAR Examen des performances de l'assistance technique et de son renouvellement, revue de Mme Jo Woodfin et M. Makarini Adéchoubou	ACEP devra désormais présenter les rapports Audit du portefeuille à réaliser par KEKAR Délai du 6 juillet 2001 accordé à ACEP pour introduire un plan de 2001 revu et finalisé. Date butoir du 15 juillet pour présentation du plan de formation de KEKAR Recrutement d'un consultant pour les plans de développement Formation du comité à réaliser
Septembre 2001	Audit du portefeuille Au moins une semaine sur le terrain par IMF	Réalisé par KEKAR
11 avril 2002 11 ^{ème} réunion du CP	Réintégration de MOPIB Examen des rapports d'audit et demande faite au PST pour l'élaboration d'un plan d'urgence d'avril à septembre 2002 (6 mois) pour chaque IMF	Délai de 15 jours accordé; plans à réaliser avec l'assistance de KEKAR à Lomé. Le plan a été envoyé en avril
29 juin au 5 juillet 2002	3 ^{ème} visite de Mme Jo Woodfin pour évaluer la performance des PST et autorisation pour les unités performantes	Suppression pour les autres
5 août 2002	Décaissement en fonction des avancées	Autorisation par le FENU New York
Fin mars 2003	Suspension de fait du programme Plus rien ne se passe sur le terrain	
Mars 2003	Les IMF sont informées sur l'audit financier des IMF qui a débuté le 17 avril 2003	Travaux réalisés par Cabinet SAFECO à Lomé
23 Juin 2003	Début évaluation finale	Faire le point avant les futures décisions

Note: les zones maquées en gris correspondent aux périodes d'inactivités du programme pour des raisons diverses (planning et démarrage, évaluations, re-dimensionnement, audits).

Le programme a débuté en août 98, ce qui indique que sa durée de vie est aujourd'hui de 5 ans contre une programmation faite au départ pour 3 ans. Le premier décaissement est intervenu en août 2000, soit 24 mois après l'approbation du projet. Le processus de redimensionnement s'est étalé sur la période de février 2001 à juillet 2002, soit 1 an et demi. Depuis mars 2003, plus rien ne se passe sur le terrain. Au total, le programme n'aura tourné en tout et pour tout que pendant 1 an et demi en considérant le mois des premiers décaissements comme la date de démarrage effectif du programme.

Annexe II

ARTICULATION DU PLAN DE TRAVAIL DU PIST AU DOCUMENT DE PROJET

Document de projet	Plan de travail du PIST	Commentaire
Objectif 1: Renforcer la capacité d'environ 7 organisations locales pour fournir des services de microfinance à des clients actifs pauvres sur une base opérationnelle durable	Renforcer la capacité de sept (7) structures pour fournir des services de microfinance à des clients actifs pauvres sur une base opérationnelle durable	Aucun indicateur et aucune hypothèse de réalisation n'ont été formulés ni dans le document de projet, ni dans le plan détaillé.
Résultats/objectif 1 <ul style="list-style-type: none">- Pérennité ou au moins tendance vers la consolidation des activités d'au moins sept organisations locales opérant conformément aux normes reconnues comme bonnes pratiques ;- les besoins exprimés dans le secteur sont recensés ;- la capacité institutionnelle de IMF est renforcée ;- les membres du personnel des IMF sont mieux formés ;- les plans d'actions des IMF sont élaborés ;- les zones de pauvreté ont été identifiées et les services de crédit y sont prévus	Conduire au moins 5 des 7 institutions encadrées à l'autosuffisance opérationnelle. Les 2 autres à défaut d'être autosuffisantes, atteindront un taux d'autofinancement de 70% au moins Assurer l'accès de 10 000 clients pauvres dont 90% de femmes aux services financiers Mobiliser une épargne de Fcfa 180 millions pour 8 000 nouveaux comptes	Seuls les indicateurs financiers sont pris en compte par le PIST. Aucune indication sur le développement stratégique, opérationnel et organisationnel des structures appuyées n'est faite dans le programme du PIST. Ces 2 derniers "résultats" sont en fait des indicateurs pour l'objectif de développement organisationnel des IMF renforcées.
Objectif 2: Améliorer l'accès des micro-entrepreneurs à faible revenu aux services financiers leur permettant de développer leurs affaires, d'augmenter leur revenu et de renforcer leur épargne pour lutter contre la pauvreté	Objectif non repris par le PIST	L'objectif 2 tel que formulé dans le document de projet s'apparente davantage à l'objectif de développement du programme. Le PIST a eu raison de ne pas le reprendre
Résultats/objectif 2 Au moins un nombre égal à 5 000 clients togolais considérés comme ayant de faible revenu auront obtenu des crédits grâce au fonds de crédit mis en place par le programme MS à travers les prêts octroyés par le biais des organisations participantes au cours des 3 ans.	10 000 nouveaux clients pauvres dont 90% de femmes ont accès aux services financiers	Il s'agirait en fait d'indicateur de mesure pour l'objectif de développement du programme. On notera que le PIST prévoit 10 000 nouveaux clients alors que le document de projet n'envisage que 5 000 clients togolais.

<p>Objectif 3: Promouvoir les meilleures pratiques par le transfert des expériences au niveau international à la structure locale d'appui technique, aux chargés du programme du PNUD, aux organisations participantes et aux organisations sélectionnées au cours de la mise en œuvre du programme</p>	<p>Objectif 2: Promouvoir les meilleures pratiques par le transfert des expériences au niveau international, à la SLAT, aux chargés de programme du PNUD, aux organisations participantes et aux autres organisations sélectionnées au cours de la mise en œuvre du projet</p>	<p>D'abord, les cibles ne sont pas définies de manière précise. Ensuite, l'adoption des meilleures pratiques par les organisations sélectionnées fait déjà partie de l'objectif immédiat 1 du programme. Enfin, les indicateurs de mesure de même que les hypothèses de réalisation pour cet objectif ne sont pas définies</p>
<p>Résultats/ objectif 3: La capacité d'une structure locale d'assistance technique sera renforcée par la structure internationale d'appui technique: La capacité des charges de programmes est aussi renforcée Chaque organisation aura reçu \$150 000 en trois tranches: Pas pertinent. On confond objectifs et indicateurs de mesure.</p>	<p>Résultat/ objectif 2: Renforcer les capacités du fournisseur de services local pour assurer la continuité de l'assistance technique aux institutions de microfinance à la fin du projet</p>	<p>Il n'existe aucun indicateur pour ce résultat; aucun objectif de résultat n'est formulé pour le chargé de programme PNUD autres axes Ce dernier résultat formulé dans le document de projet n'est pas pertinent. Il s'agirait plutôt d'indicateur d'activités lié à l'objectif 1.</p>
<p>Résultat/ objectif non indiqué</p>	<p>Organiser les structures de façon à les intégrer à terme dans les programmes de formation, de concertation et d'échange des réseaux de systèmes financiers décentralisés existants et par le développement d'articulations entre banques et SFD Faire connaître l'impact de la microfinance sur l'accroissement des revenus des clients pauvres et sur la création d'emplois</p>	<p>Ce résultat n'est visiblement articulé à aucun objectif, mais comme nous le verrons, des activités ont été programmées à cet effet. Ce résultat non plus n'est rattaché à aucun objectif, mais à l'inverse du précédent, aucune activité ne sera programmée à cet effet</p>

Annexe III

COHERENCE DES ACTIVITÉS AVEC LES OBJECTIFS DE RESULTAT

<u>Objectif de résultat</u>	<u>Activités</u>	<u>Commentaire</u>
<p>Résultat/objectif 1: Conduire au moins 5 des 7 institutions encadrées à l'autosuffisance opérationnelle. Les 2 autres à défaut d'être autosuffisantes, atteindront un taux d'autofinancement de 70% au moins.</p>	<p>Des interventions directes sous forme de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mise en place d'un manuel de procédure <input type="checkbox"/> Définition d'une politique de gestion optimale des ressources humaines <input type="checkbox"/> La mise en place d'un bon système d'information et des outils de gestion financière <input type="checkbox"/> Introduction d'un bon système de sécurisation des fonds <p>Des ateliers de formation avec la participation ouverte aux IMF sans exclusive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> L'évaluation du risque <input type="checkbox"/> Les techniques de suivi du crédit <input type="checkbox"/> La maîtrise des charges des IMF <input type="checkbox"/> Les ratios prudentiels dans le dispositif réglementaire <input type="checkbox"/> Comment gérer la fraude dans les IMF? <input type="checkbox"/> Les stratégies de mobilisation de l'épargne <input type="checkbox"/> La gestion de l'épargne. <input type="checkbox"/> Autres à identifier 	<p>Les activités programmées servent davantage les objectifs de développement opérationnel Elles n'intègrent pas la dimension financière et institutionnelle</p> <p>Une activité comme la sélection des IMF n'a pas été prévue bien qu'elle ait été exécutée</p> <p>L'audit du portefeuille n'apparaît que dans le chronogramme. Il en est de même de la mise à disposition de fonds</p> <p>Aucune activité n'est prévue pour le développement de nouveaux produits</p> <p>La plupart des séminaires sont prévus dans le chronogramme des activités</p>
<p>Résultat/objectif 2 Renforcer les capacités du fournisseur de services local pour assurer la continuité de l'assistance technique aux institutions de microfinance à la fin du projet</p>	<p>Mise à disposition d'un logiciel de suivi à distance des IMF</p> <p>Préparation et exécution de missions conjointes</p> <p>Constitution d'une documentation relative au SFD</p> <p>Participation du PLST aux ateliers de formation</p> <p>Les échanges d'idées sur les politiques d'épargne et de crédit</p>	<p>Aucun état des lieux n'est réalisé de manière à pouvoir mesurer les progrès réalisés par le PLST</p> <p>Aucun indicateur de mesure des activités programmées sous cette rubrique n'est formulé. Il en est de même des hypothèses de base.</p>

<p>Résultat/objectif non indiqué</p> <p>Organiser les structures de façon à les intégrer à terme dans les programmes de formation, de concertation et d'échange des réseaux de systèmes financiers décentralisés existants</p> <p>Organiser les structures par le développement d'articulations entre banques et SFD</p>	<p>Travailler avec les responsables des réseaux existants dans l'organisation des séminaires de formation</p> <p>Echanger entre SFD à l'intérieur des réseaux sur les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les pratiques optimales <input type="checkbox"/> Les nouveaux produits financiers <input type="checkbox"/> Les informations à caractère commercial en prélude à une centrale des risques <p>Les activités suivantes sont prévues à cet effet:</p> <p>Le suivi et le recouvrement des prêts</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les renseignements d'ordre commercial <input type="checkbox"/> Le port du courrier 	<p>Les activités ne sont pas formulées de manière précise et vérifiable.</p> <p>Pour la plupart, il s'agit plutôt d'indicateurs de mesure des résultats attendus. Ceci explique pourquoi aucune activité n'aura été entreprise durant la mise en œuvre du programme.</p> <p>Commentaire identique au précédent.</p> <p>Cependant, dans le Gantt chart élaboré sur demande du CP, il est programmé un séminaire sur le linkage banking.</p>
<p>Objectif de suivi du programme</p> <p>Produire des rapports trimestriels et annuels au PNUD et au comité de supervision</p> <p>Le PNUD et l'administration procéderont à des évaluations pour mesurer l'impact du projet sur les bénéficiaires à la base et sur les institutions participantes</p>	<p>Le diagnostic approfondi des IMF</p> <p>L'élaboration des rapports trimestriels et annuels</p> <p>Les missions de suivi et pour participer aux réunions du conseil de pilotage</p>	<p>Les activités de suivi programmées sont relatives aux rapports à produire trimestriellement et annuellement.</p> <p>L'évaluation de IMF peut aussi se faire de manière participative de manière à créer les conditions d'appropriation par les IMF elles-mêmes</p>

Guide de l'entretien
« Utilisation du crédit, des bénéfices et de
l'épargne dans le temps »

Nom du client: _____ Groupement: _____ Nombre de membres: _____
Sexe: _____ Age: _____ Localisation: _____
Nombre d'enfants: _____ Chef de ménage: oui _____ Non _____

N° du crédit : _____ Montant : _____ Date et durée : _____
N° du crédit : _____ Montant : _____ Date et durée : _____
N° du crédit : _____ Montant : _____ Date et durée : _____
N° du crédit : _____ Montant : _____ Date et durée : _____

QUESTIONS DE L'ENTRETIEN

1. Qu'avez-vous fait avec l'argent du crédit ? Note: choisir le premier et le dernier crédit déjà remboursé
2. Pourquoi avez-vous utilisé l'argent du crédit de cette façon ?
3. Qui a décidé d'utiliser le crédit de cette façon ?
4. Quels changements se sont produits du fait de l'utilisation de l'argent du crédit de cette façon?
5. Après avoir entièrement remboursé votre crédit et réglé tous les frais d'exploitation, vous restait-il un excédent ? Si la réponse est oui, de quel montant était-il ?
6. S'il restait un excédent, qu'en avez-vous fait ? <i>Utilisation du bénéfice</i>
7. Qu'auriez-vous fait si vous n'aviez pas pris ce crédit ?
8. Avez-vous rencontré de graves difficultés pendant le cycle de ce crédit ? Si tel a été le cas, le prêt vous a-t-il aidé à surmonter les difficultés ? Comment ?

FIN

**GUIDE D'ENTRETIEN
"EMANCIPATION DES FEMMES"**

Nom du client: _____ Groupement: _____ Nombre de membres: _____
Sexe: _____ Age: _____ Localisation: _____
Chef de famille: Oui _____ Non _____ Taille du ménage: _____

QUESTION DE L'ENTRETIEN

PASSE	PRESENT
NIVEAU INDIVIDUEL	
Que pensiez-vous de vous-même avant de rejoindre le programme ?	A présent, que pensiez-vous de vous-même ?
Quels étaient les rêves, les objectifs de votre vie ?	Quels sont les rêves, les objectifs de votre vie ?
Lorsque vous vous déplaciez au sein de la communauté, que disaient les gens à votre sujet ?	Lorsque vous vous déplacez au sein de la communauté, que disent les gens à votre sujet ?
NIVEAU ENTREPRISE	
Aviez-vous une activité avant de rejoindre le programme? Laquelle?	Quelle est la nature de vos activités aujourd'hui?
Quels étaient vos objectifs pour votre entreprise ?	Quels sont vos objectifs pour votre entreprise ?
Quels types d'obstacles ou de contraintes entravaient l'exploitation satisfaisante de votre entreprise ? Où se trouvaient-ils ? Les avez-vous surmontés ? Comment ?	Quels types d'obstacles ou de contraintes entravent l'exploitation satisfaisante de votre entreprise ? Où se trouvent-ils ? Les avez-vous surmontés ? Comment ?

NIVEAU FAMILLE/MENAGE	
Quelle idée vous faisiez-vous de vous-même en tant que membre de la famille, dans votre ménage?	Quelle idée vous fêtes-vous de vous-même en tant que membre de la famille, dans votre ménage?
Quels étaient vos objectifs / aspirations pour votre famille/ménage?	Quels SONT vos objectifs / aspirations pour votre famille / ménage?
Quels types de problèmes rencontraient-vous au sein de votre famille / ménage?	Quels types de problèmes rencontrez-vous au sein de votre famille / ménage ?
Quels types de décisions preniez-vous pour votre famille ou votre ménage ? Quels types de décisions soumettiez-vous à d'autres membres du ménage ?	Quels types de décisions prenez-vous pour votre famille ou ménage? Quels types de décisions soumettiez-vous à d'autres membres du ménage ?
NIVEAU COMMUNAUTAIRE	
Quels types de relations entreteniez-vous au sein de votre communauté ?	Quels types de relations entretenez-vous au sein de votre communauté ?
Avant de rejoindre le programme, quel rôle jouiez-vous ou à quelles activités participiez-vous au sein de la communauté ?	Aujourd'hui, quel rôle jouez-vous ou à quelles activités participez-vous au sein de la communauté ?

FIN

Annexe VI

FONDS DE SUBVENTION FENU Etat des décaissements à fin juin 2003 (Montant en USD)

Structures	Fonds D'investisst.	Fonds De fonction.	Fonds de crédit	Total 30/06/03
TIMPAC	22,562	19,732	76,144	118,438
APGA	13,318	9,835	8,454	31,607
CECA/MOPIB	7,793	10,906	18,985	37,685
S/total	43,673	40,473	103,583	187,729
PASEF	13,318	9,525	28,179	51,023
CAPA	8,658	3,921	8,454	21,033
GRAIP	11,555	4,339	19,725	35,620
CAVEC	10,849	4,532	14,090	29,470
S/total 2	44,381	22,318	70,448	137,146
Total	88,054	62,791	174,031	324,876

Pourcentage	27%	19%	54%	100%
--------------------	------------	------------	------------	-------------

Equivalent en Fcfa

Structures	Fonds Investisst.	Fonds de Fonction.	Fonds de crédit	Total 30/06/03
TIMPAC	15,681,045	14,280,000	54,120,000	84,081,045
APGA	9,555,045	6,874,000	6,000,000	22,429,045
CECA/MOPIB	5,531,389	7,830,000	14,000,000	27,361,389
S/total	30,767,479	28,984,000	74,120,000	133,871,479
PASEF	9,555,045	6,686,000	20,000,000	36,241,045
CAPA	6,147,767	2,880,000	6,000,000	15,027,767
GRAIP	8,203,767	3,180,000	14,000,000	25,383,767
CAVEC	7,702,795	3,324,000	10,000,000	21,026,795
S/total 2	31,609,374	16,070,000	50,000,000	97,679,374
Total	62,376,853	45,054,000	124,120,000	231,550,853

Pourcentage	27%	19%	54%	100%
--------------------	------------	------------	------------	-------------

CADRE D'EVALUATION DE TIMPAC**I. RESUME****1.1. Données de base**

Rubriques	Réalizations					Prévisions
	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
1. Nombre de clients actifs	4564	5.616	6.408	5.997	7.136	10.000
2. Encours total de prêts	184.510.865	356.650.588	372.174.068	369.883.319	390.190.348	521.600.000
3. Encours total de prêts par client	40.427	63.506	58.080	61.678	54.679	52.160
4. Nombre d'épargnants	4.177	6.264	9.327	8.490	8.283	11.500
5. Encours d'épargne	50.249.090	139.535.045	190.830.542	190.639.462	191.161.205	228.081.000
6. Pourcentage des créances irrécouvrables	0	0,5	1,1	2,5	1	1
7. Pourcentage d'impayés	1,5	2,4	5,9	6,5	6,3	3,5
8. Efficacité administrative	21	23	25	27	11	22
9. Degré d'autonomie opérationnelle	49,2	38,8	51,9	55,7	51,8	70,64

1.2. Principales conclusions et recommandations**Forces**

TIMPAC jouit d'un bon ancrage social; l'organisation cible les femmes pauvres et offre des services différenciés à sa clientèle qui est satisfaite des produits offerts. La gouvernance joue de plus en plus son rôle et est soucieuse de promouvoir la transparence. Les réflexions stratégiques sont engagées. Le travail est bien organisé et le personnel est engagé et motivé. Le système de gestion du portefeuille s'améliore mais reste perfectible. La capacité à mobiliser les ressources est forte: TIMPAC jouit de la confiance d'institutions financières et bancaires nationales et internationales. Elle mobilise à présent l'épargne.

Faiblesses

La rentabilité est faible, les charges administratives sont trop élevées, le coût des ressources aussi. La qualité du portefeuille est relativement faible. On note l'absence de SIG fiable. Le personnel de terrain n'est pas suffisamment formé. Le statut juridique est encore incertain et la propriété de l'organisation n'est pas définie.

Valeur ajoutée de MicroStart

Le programme permettra de renforcer les capacités du staff, surtout de terrain, de mettre en place un SIG fiable. MicroStart devra surtout aider TIMPAC à se restructurer et à s'ajuster à la demande solvable.

Recommandation

Poursuite de relation sur la base d'un plan de renforcement des capacités élaboré autour des axes ci-avant.

II. FACTEURS INSTITUTIONNELS

2.1. Historique et principales évolutions institutionnelles

TIMPAC a démarré ses activités en août 1994 sous forme d'un projet dénommé IMPACT mis en œuvre par CARE International. Ce projet intervenait dans deux domaines distincts dans la région des Savanes au Nord du Togo: l'appui institutionnel et les services financiers aux femmes. A la fin du projet en 1997, le personnel d'encadrement s'est associé à d'autres personnalités pour créer une association dénommée « Tous Impliqués dans la Mobilisation des ressources locales et la Promotion des Actions Communautaires » (TIMPAC).

2.2. Statut juridique

- Statut d'ONG à volet micro finance
- Signature de convention avec le Ministre des Finances pour mener des activités d'épargne et de crédit conformément aux dispositions de la loi PARMEC.

2.3. Structure du capital / Conseil d'Administration

Le capital social n'est constitué que des bénéfices non répartis, des cotisations et des droits d'adhésion des 19 membres. Il existe un Conseil d'Administration dont les 12 membres sont renouvelés tous les deux ans. Le directeur n'en fait plus partie. Il lui rend compte.

2.4. Alliances

- TIMPAC est membre de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance au Togo (APIMFT) et de la Fédération des Organisations de Développement des Savanes (FODES).
- Relations financières avec l'Union Européenne à travers le fonds de garantie du projet TIMPAC, la FUCEC-TOGO, l'UTB, la Financial Bank du Bénin et récemment le Fonds International de Garantie (FIG).

2.5. Direction

La direction est assurée par un Directeur Exécutif compétent assisté directement d'un Responsable de portefeuille et d'un Comptable Gestionnaire. Le style est participatif.

II. RESSOURCES HUMAINES

Rubrique	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	31/05/03	31/12/03
Nombre total d'agents, fin de période	10	19	23	25	25	28
Nombre de chargés de prêts, fin de période	5	12	15	15	15	15
Pourcentage des chargés de prêts par rapport au nombre total d'agents	50	63	65	60	60	54
Salaire annuel moyen des chargés de prêts en FCFA	5.306.982	6.797.067	12.822.110	17.108.134	6.854.000	16.449.600
Salaire moyen des chargés de prêts en multiple du PIB par habitant	17,69	9,44	14,25	19,01	7,62	18,28
Salaire moyen des chargés de prêts en multiple de l'encours moyen des prêts	3,6	2,5	3,5	5	1,8	3,4

L'augmentation rapide des salaires annuels moyens des agents de crédit allant du simple en 2000 au triple environ en 2002, s'explique par :

- sept (07) agents de crédits stagiaires recrutés au cours de l'année 2000 et titularisés au 31 décembre 2000 ;
- trois (03) nouveaux stagiaires recrutés au cours de 2001 et titularisés au 31 décembre 2001.

Notons que sur recommandations des missions d'audit, les salaires ont été diminués depuis le 1^{er} octobre 2002 dans le souci de réduire les charges pour que l'institution puisse se prendre en charge.

- PIB par habitant : 60.000 F.CFA environ.

III. SERVICES, CLIENTELE ET MARCHE

3.1. Prêts

Rubriques	Réalisations					Prévisions
	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	31/05/03	31/12/03
Nombre de prêts octroyés durant la période	4.104	7.029	9.344	8.181	2.506	11.500
Montant de prêts déboursés durant la période	205.245.750	436.725.780	464.202.050	472.775.200	183.448.000	660.000.000
Montant du prêt moyen	50.011	62.132	49.679	57.789	73.205	57.391
Nombre de clients actifs	4.564	5.616	6.408	5.997	7.136	10.000
Pourcentage de femmes	100	100	100	100	100	100
Encours moyen de prêts	147.736.683	270.580.727	364.412.328	371.028.694	380.036.834	495.095.174
Encours moyen par client actif	32.370	48.180	56.868	61.869	53.256	49.510

Pour ce qui concerne les prévisions relatives à l'encours total, les techniciens de TIMPAC ont tenu compte de :

- la mobilisation de l'épargne et des parts sociales et les remboursements importants par les clients en prévision à l'accès à plus de crédits ;
- la capacité d'absorption de la clientèle à cause des activités de pointe : récolte, stockage, rentrée scolaire et fêtes ;
- le financement extérieur (au niveau de la direction).

3.2. Epargne

Rubriques	Réalizations					Projections
	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2003
Nombre d'épargnants (volontaires et forcés)	4.177	6.264	9.327	8.490	8.283	11.500
Pourcentage de femmes	100	100	99	99	98	98
Encours moyen de l'épargne	30.651.295	94.892.068	165.182.794	190.639.002	190.804.334	228.080.603
Encours moyen par épargnant	7.338	15.149	17.710	22.455	23.036	19.833

3.3. Services non financiers

- formation en organisation d'un groupement
- formation à la tenue des documents de gestion
- formation sur le calcul des marges bénéficiaires des AGR
- visites d'échanges
- formation en alphabétisation fonctionnelle (financée par l'UE)
- suivi accompagnement et animation

3.4. Clientèle

- les femmes réunies en groupements
- les femmes individuelles
- les hommes (artisans et commerçants, micro-entrepreneur)
- les personnes morales : les groupements, établissements de commerce)

VI. PERFORMANCE FINANCIERE

4.1. Compte de résultat

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05//03	31/12/03
+ Produits financiers	21.036.515	30.291.421	57.259.842	59.759.215	23.926.104	89.957.500
- Charges financières	10.436.005	14.799.479	18.993.203	14.296.501	4.453.991	19.475.682
= Produit Net Financier	10.600.510	15.491.942	38.266.639	45.462.714	19.472.113	70.481.818
- Frais de personnel	17.066.846	22.546.017	37.690.545	42.721.256	16.939.085	42.714.235
- Autres Frais généraux	11.043.034	32.125.689	34.457.000	38.569.019	13.518.736	36.780.000
+ Produits divers d'exploitation	418.000	852.000	2.154.000	1.086.000	263.000	1.370.000
= Résultat brut d'exploitation avant amortissements et provisions	- 17.091.370	- 38.327.764	- 31.726.906	- 34.741.561	- 10.722.708	- 7.642.417
- Dotations aux amortissements	3.463.003	8.727.251	18.108.306	19.141.487	11.742.045	28.180.907
+ Reprises sur amortissements	0	0	0	0	0	0
= Marge de couverture de risque	- 20.554.373	- 47.055.015	- 49.835.212	- 53.883.048	- 22.464.753	- 35.823.324
+ Reprise sur provisions	0	0	0	3.010.266	0	0
- Dotations aux provisions	1.637.122	1.350.674	5.155.200	0	0	2.066.319
= Résultat net d'exploitation après amortissements et provisions	- 22.191.495	- 48.405.689	- 54.990.412	- 50.872.782	- 22.464.753	- 37.889.643

+ Subventions d'exploitation	14.693.439	36.858.016	41.687.294	34.040.299	2.170.704	2.170.704
+ Produits exceptionnels	3.451.158	10.784.396	18.960.350	17.272.841	10.853.981	23.921.224
- Charges exceptionnelles	0	0	71.492	3.500	67.251	75.000
= Résultat avant impôt	- 4.046.898	- 763.277	5.585.740	436.858	- 9.507.319	- 11.872.715
- Impôt	0	0	0	0	0	0
= Résultat net après impôt	- 4.046.898	- 763.277	5.585.740	436.858	- 9.507.319	- 11.872.715

4.2. Bilan

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
ACTIF						
Opérations avec les institutions financières	11.112.406	30.662.341	17.107.254	12.721.887	22.607.828	13.766.701
Opérations avec la clientèle	188.640.205	353.662.792	364.031.072	364.750.589	381.161.729	600.000.000
Opérations diverses	4.116.335	7.761.428	9.299.028	1.976.458	9.155.764	5.497.336
Immobilisations	7.434.957	45.737.529	38.744.878	44.066.616	55.941.329	54.578.531
Total Actif	211.303.903	437.824.090	429.182.232	423.515.550	468.866.650	673.842.568
PASSIF						
Opérations avec les institutions financières	146.205.556	221.005.035	125.451.511	102.821.935	156.759.435	249.586.500
Opérations avec la clientèle	50.249.090	139.535.045	190.907.402	190.447.462	186.369.283	265.000.000
Opérations diverses	7.740.304	4.594.599	22.054.412	18.187.030	15.209.831	11.093.363
Fonds propres et assimilés	11.155.851	73.452.688	85.183.167	111.622.265	120.035.420	160.035.420
Résultat	- 4.046.898	- 763.277	5.585.740	436.858	- 9.507.319	- 11.872.715
Total Passif	211.303.903	437.824.090	429.182.232	423.515.550	468.866.650	673.842.568

4.3. Ajustements en fonction de l'inflation et des subventions

Rubrique	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Charges d'exploitation non ajustées	43.646.010	80.248.562	114.475.746	114.731.763	46.721.108	129.292.143
Ajustement en fonction de l'inflation	73.103	710.349	2.029.797	3.055.812	1.371.352	4.238.775
Ajustement des charges financières au taux du marché	14.773.668	27.058.073	36.441.233	38.958.013	15.834.868	49.509.517
Charges financières réellement payées	(10.436.005)	(14.799.479)	(18.993.203)	(14.296.501)	(4.453.991)	(19.475.682)
Charges d'exploitation ajustées	48.056.776	93.217.505	133.953.573	142.449.087	59.473.337	163.564.753
Perte d'exploitation ajustée	- 8.457.664	- 13.732.220	- 13.892.087	- 27.280.466	- 22.259.548	- 46.145.325

Conclusion :

- les charges augmentent plus vite que les produits
- il y a sous utilisation du personnel de crédit (2002).

4.4. Efficacité

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Efficacité administrative	21	23	25	27	11	22
Efficacité opérationnelle	29,5	29,7	31,4	30,9	12,3	26,1
Frais de personnel sur charges d'exploitation totales	39,1	28,1	32,9	37,2	36,3	33

4.5. Rentabilité

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Rendement des actifs	- 0,96	- 0,06	0,32	0,03	- 0,53	-0,52
Rendement des fonds propres	- 18,14	- 0,45	1,76	0,11	- 2,05	- 2,12
Degré d'autonomie opérationnelle hors coûts des fonds	49,16	38,81	51,9	55,67	51,77	70,64
Degré d'autonomie financière	44,64	33,41	44,35	44,83	40,67	55,84
Rendement ajusté des actifs	- 2	- 1,06	- 0,8	- 1,6	- 1,25	- 2,02
Rendement ajusté des fonds propres	- 37,91	- 8,12	- 4,38	- 6,93	- 4,8	- 8,24
Ratio des fonds propres (taux de capitalisation)	5,28	16,78	19,85	26,36	25,6	23,75

4.6. Qualité du portefeuille de prêts

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Portefeuille en impayés > 1 jour	1,49	2,37	5,87	6,49	6,27	3,5
Portefeuille à risque > 30 jours	2,22	3,35	6,43	7,04	7,02	5
Pertes sur prêts	0	0,47	1,07	2,47	0,90	0,91
Taux de rétention de la clientèle	57,4	23	14	- 6	19	61

Clients perdus en 2002 : groupements de femmes commerçantes, femmes en milieu rural qu'en milieu urbain mais avec plus d'acuité en milieu urbain.

Causes de dégradation du portefeuille (à partir de 2001) :

- réticence des clients à rembourser à cause de la non disponibilité des fonds de crédit
- retournement du marché

Les mesures prises pour un meilleur remboursement :

- suivi par les responsables d'agence
- recrutement d'une opératrice de saisie pour libérer un peu le responsable de portefeuille afin qu'il puisse appuyer beaucoup plus les agents de crédits
- recours à un huissier
- publication des noms des mauvais payeurs à la radio
- convocation par certains groupements des clients en retard à la gendarmerie
- convocation par TIMPAC à la gendarmerie en cas de détournement des crédits : des hommes qui se cachent derrière des femmes pour avoir du crédit.

4.7. Analyse des taux d'intérêt

	31/13/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2003
Taux effectif d'intérêt	18%	18%	18%	18%	21%	21%
Taux de rendement de l'encours de crédit	14,24%	11,20%	15,71%	16,11%	06,30%	18,17%

La fixation du taux d'intérêt tient compte :

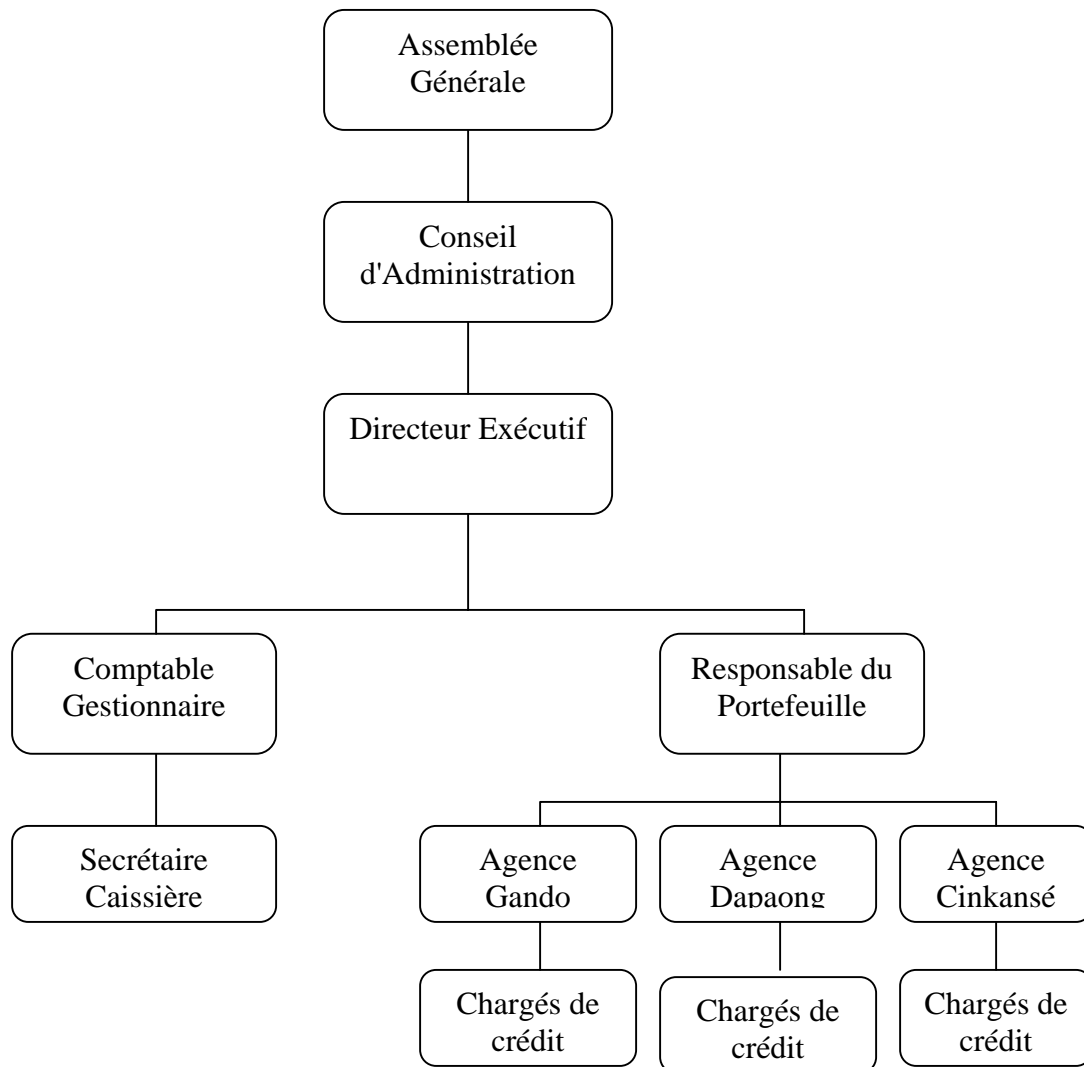
- du coût du capital : 10%
- du coût des agents de crédit : 6%
- du coût du personnel d'encadrement : 5%

TAUX EFFECTIF ACTUEL : 21%

- Marge bénéficiaire que dégagent les activités menées par les clients : 25%
- Marge dégagée par le client après remboursement : 4%

4.8. Sources de financement, dettes et capitaux propres

Sources	Date	Montant	Conditions	Monnaie	Etat
UE	2000 - 2002	254.633	Subvention	EURO	EUROPE
PNUD (MicroStart)	2000 - 2002	85.267.430	Subvention	F.CFA	Nations Unies
FUCEC - TOGO	2000 - 2001	80.000.000	Emprunts à 10%	F.CFA	Togo
UTB	2000 - 2002	120.000.000	Emprunts à 10%	F.CFA	Togo
UTB	2003 - 2004	50.000.000	Emprunts à 10%	F.CFA	Togo
FINANCIAL BANK	2002 - 2005	90.000.000	Emprunts à 10,5%	F.CFA	Bénin
FLORA FOUNDATION	2001	25.000	Subvention	Dollar	Angleterre
WOMAN KIND	2000 - 2001	11.000	Subvention	Livre Sterling	Angleterre

ORGANIGRAMME DE TIMPAC

CADRE D'EVALUATION DE APGA

I. RESUME

1.1. Données de base

Rubriques	Réalizations					Prévisions
	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
1. Nombre de clients actifs	832	1.850	675	1.512	1.507	1.776
2. Encours total de prêts	112.441.510	131.763.055	55.392.124	74.721.420	86.502.122	103.367.371
3. Encours total de prêts par client	135.146	71.223	82.062	49.419	57.400	58.202
4. Nombre d'épargnants	828	2.013	1.616	2.632	3.221	4.050
5. Encours d'épargne	20.785.840	30.404.525	38.148.539	44.076.693	65.885.278	62.928.000
6. Pourcentage des créances irrécouvrables	0%	40%	-	2,21%	0,15%	2%
7. Pourcentage d'impayés	1%	45%	18%	4,90%	5,92%	4,9%
8. Efficacité administrative	6%	8,57%	35,57%	27%	11%	18%
9. Degré d'autonomie opérationnelle	120%	91%	16%	74,63%	-	116%

Pour l'année 2000 : portefeuille contenant des prêts de plus d'un an en retard, des clients décédés, etc. Assainissement en 2001 suite à l'audit de portefeuille effectué par KEKAR.

1.2. Principales conclusions et recommandations

Forces : équipe dynamique – qualité du portefeuille qui s'améliore – cellule de contrôle interne – canevas de rapport financier mensuel – mise en place de manuels et de politique de crédit – orientation pour devenir une véritable institution de microfinance – système d'auto évaluation – plan d'affaires – relèvement du niveau du personnel – amélioration de l'image de la structure.

Faiblesses : non disponibilité des chiffres de 99, 2000 et 2001 – manque d'information – travail manuel, comportant des erreurs – vieillissement du matériel roulant – insuffisance de formation du personnel – insuffisance de ressources financières (fonds de crédit) – direction centralisée.

Valeur ajoutée de MicroStart : a permis d'avoir le prix international de CGAP (innovation des plus pauvres en zones rurales), - renforcement de capacités institutionnelles, financières – a permis d'étendre la zone d'action – dotation en équipements – a permis de gagner au moins 500 nouveaux clients – a permis d'adhérer à la plateforme de microfinance de Planet Finance et de bénéficier de matériels informatiques et de fonds de crédit de 6.500.000 Fcfa – repositionnement. L'existence à long terme de APGA dépend de MicroStart.

Recommandations : **1.** Poursuivre et achever la transformation en IMF et obtenir l'agrément du Ministère des Finances - **2.** Mettre en place les dispositifs d'une bonne gouvernance – **3.** Renforcer le système de contrôle interne.

II. FACTEURS INSITUIONNELS

2.1. Historique et principales évolutions institutionnelles

- APGA est créée en 1989. Jusqu'en 1994, son intervention s'est limitée à l'appui aux groupements en équipements pour le développement des activités agricoles. Les activités de micro finance n'ont commencé qu'avec un financement de EZE dans la préfecture de Kpalimé.
- Une deuxième du financement EZE a permis la consolidation des actions déjà entreprises et l'ouverture de trois caisses.
- Un autre financement de Rabo-Bank a permis de créer une quatrième caisse, notamment dans la Préfecture de VO.
- Le financement MicroStart a permis de consolider la caisse de VO et de démarrer les activités dans la Préfecture de YOTO avec de l'antenne de Tabligbo
- Aujourd'hui APGA évolue comme une ONG à volet micro finance avec une emphase sur les activités d'épargne et de crédit.

2.2. Statut juridique

- Statut d'ONG à volet microfinance
- Signature de convention avec le Ministre des Finances pour mener des activités d'épargne et de crédit conformément aux dispositions de la loi PARMEC.

2.3. Structure du capital / Conseil d'Administration

Le capital des caisses n'est constitué que des bénéfices non répartis et des subventions. Les membres des caisses n'ont pas versé de parts sociales.

Il existe un Conseil d'Administration dont les membres sont renouvelés tous les ans.

2.4. Alliances

Les principales alliances de l'APGA sont avec les bailleurs de fonds EZE, Rabo-Bank et MicroStart. L'APGA n'est pas membre de l'association professionnelle des institutions de microfinance.

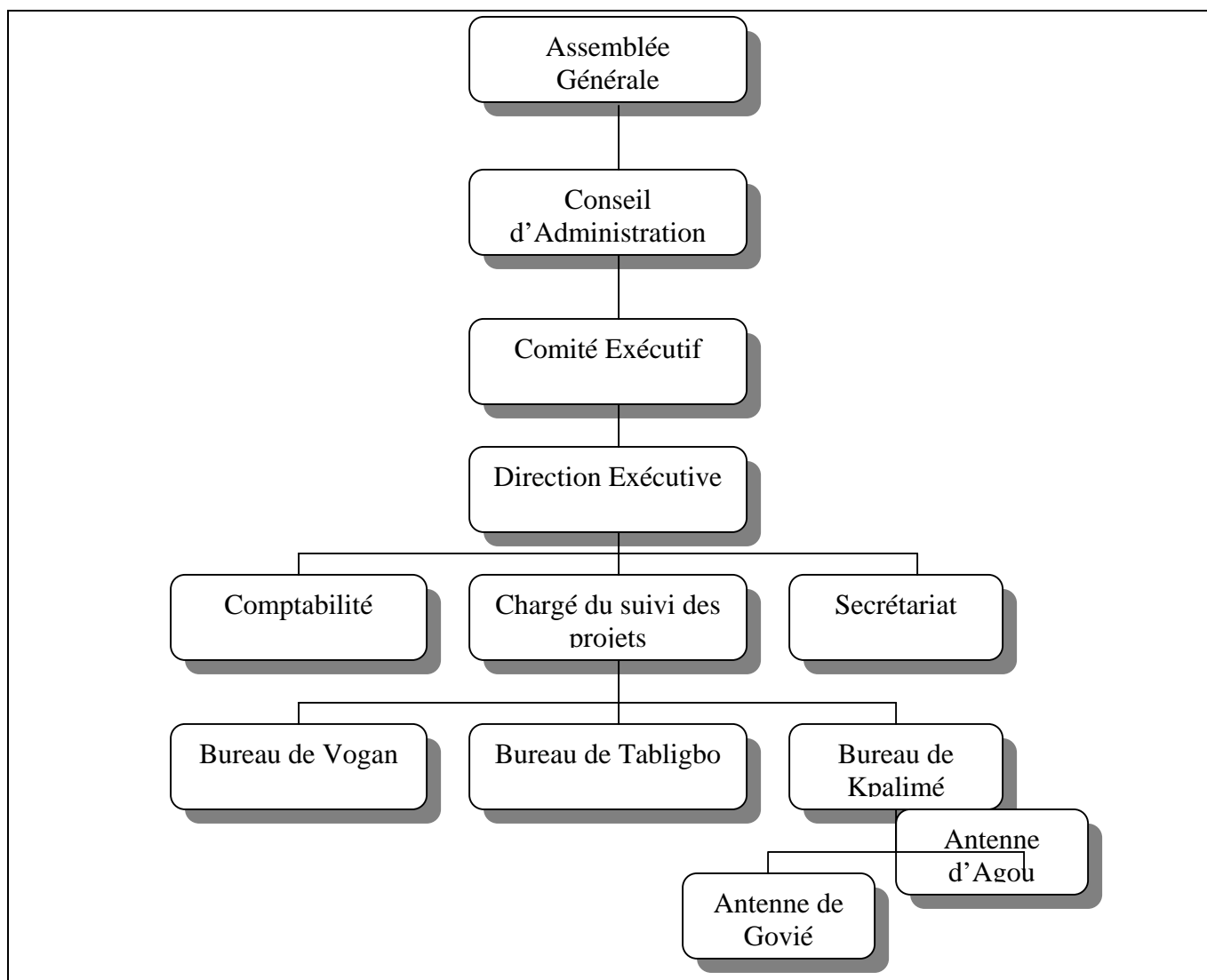
2.5. Direction

Le leadership est assuré par un directeur compétent, mais le style est directif. Le Directeur est la personne qui inspire l'engagement des membres du personnel et du CA vis-à-vis des actions menées auprès de la population.

2.6. Ressources humaines

Rubrique	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	31/05/03	31/12/03
Nombre total d'agents, fin de période	13	15	15	18	22	23
Nombre de chargés de prêts, fin de période	4	5	5	10	10	11
Pourcentage des chargés de prêts par rapport au nombre total d'agents	30%	33%	33%	55%	45%	47%
Salaire annuel moyen des chargés de prêts en FCFA	2.880.000	3.600.000	3.600.000	7.200.000	3.250.000	8.580.000
Salaire moyen d'un chargé de prêts en multiple du PIB par habitant	12	12	12	12	12	13
Salaire moyen des chargés de prêts en multiple de l'encours moyen des prêts	0,026	0,029	0,038	0,11	0,04	0,09

2.7. Structure administrative



2.8. Système d'information de gestion

- Production de rapports mensuels et consolidation au niveau de la direction exécutive
- Base de données sur les activités d'épargne et de crédit
- Suivi mensuel des crédits par la consultation de l'ensemble des fiches de crédit
- Production de liste pour les prêts en retard.

2.9. Système de contrôle interne, audits et supervision

- Existence de comité de crédit
- Existence de comité de surveillance : rapprochement régulier de la caisse avec les documents comptables
- Audit externe: assuré par un cabinet de la place
- Suivi de la situation par KEKAR
- Adoption du système comptable admis par la BCEAO

III. SERVICES, CLIENTELE ET MARCHE

3.1. Prêts

Rubriques	Réalizations					Prévisions
	31/12/99	31/12/00	31/12/01	31/12/02	31/05/03	31/12/03
Nombre de prêts octroyés durant la période	832	1.850	612	2.941	1.900	3.800
Montant de prêts déboursés durant la période	55.786.000	57.053.600	64.572.000	127.246.555	81.690.830	202.526.000
Montant du prêt moyen	67.050	30.839	105.510	43.266	42.995	53.296
Nombre de clients actifs	832	1.850	675	1.512	1.507	1.776
Pourcentage de femmes	63%	87%	85%	80%	78%	80%
Encours moyen de prêts	109.004.568	122.102.283	93.577.590	64.488.454	80.043.453	88.476.077
Encours moyen par client actif	131.015	66.001	138.633	42.651	53.114	49.817

N.B. Révision de la politique de crédit pour toucher plus de micro-entrepreneurs – crédits hebdomadaires – crédits directs à partir de juin 2002.

3.2. Epargne

Rubriques	Réalizations					Prévisions
	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2003
Nombre d'épargnants (volontaires et forcés)	828	2.013	1.616	2.632	3.221	4.050
Pourcentage de femmes	63%	98%	64%	66%	68%	70%
Encours moyen de l'épargne	34.523.613	25.595.183	34.276.532	44.077.116	57.945.486	62.927.847
Encours moyen par épargnant	41.695	12.714	21.210	16.746	17.990	15.538

3.3. Services non financiers

3.4. Clientèle

- Les femmes en majorité
- Les femmes organisées en groupements
- Les femmes usagers (individuelles qui ont augmenté l'effectif des épargnants)
- Les hommes organisés souvent en groupements
- Les hommes usagers mais pas beaucoup

IV. Objectifs stratégiques

4.1. Vision et Objectifs

- Consolider les caisses existantes
- œuvrer pour la spécialisation et la professionnalisation en tant qu'IMF
- Etendre les activités à d'autres zones

4.2. Objectifs immédiats et à moyen terme

- Consolidation des acquis
- spécialisation et professionnalisation

4.3. Rôle de MicroStart

Assistance et appui régulier

V. PERFORMANCE FINANCIERE

5.1. Compte de résultat

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
+ Produits financiers	10.221.070	14.471.512	9.338.400	22.600.322	22.200.000
- Charges financières	1.425.598	1.358.685	1.483.540	1.078.890	2.000.000
= Produit Net Financier	8.795.472	13.112.827	7.854.860	21.521.432	22.000.000
- Frais de personnel	2.910.525	4.737.010	7.332.530	11.350.360	7.100.000
- Autres Frais généraux	3.489.021	5.352.074	5.103.620	5.542.150	13.500.000
+ Produits divers d'exploitation	0	0	0	0	0
= Résultat brut d'exploitation avant amortissements et provisions	2.395.926	3.023.743	- 4.581.290	4.628.922	1.400.000
- Dotations aux amortissements	23.741	804325	680.767	2.812.919	2.000.000
+ Reprises sur amortissements	0	0	0	0	0
= Marge de couverture de risque	2.372.185	2.219.418	- 5.262.057	1.816.003	- 600.000
+ Reprise sur provisions	0	0	657.100	2.787.150	-
- Dotations aux provisions	657.828	401.628	45.177.202	3.865.520	-
= Résultat net d'exploitation après amortissements et provisions	1.714.357	1.817.790	- 49.782.159	737.633	- 600.000
+ Subventions d'exploitation	3.718.353	7.338.711	7.527.530	8.364.340	8.800.000
+ Produits exceptionnels	0	0	0	0	2000.000

- Charges exceptionnelles	0	0	0	0	6.000.000
= Résultat avant impôt	5.432.710	9.156.501	- 42.254.629	9.101.973	4.200.000
- Impôt	0	0	0	0	0
= Résultat net après impôt	5.432.710	9.156.501	- 42.254.629	9.101.973	4.200.000

5.2. Bilan

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
ACTIF					
Opérations avec les institutions financières	3.859.686	5.870.813	4.892.758	5.470.989	42.600.000
Opérations avec la clientèle	112.441.510	131.763.055	55.392.124	73.584.583	123.400.000
Opérations diverses	6000	0	7.545.960	14.405.181	0
Immobilisations	70.713	7.173.568	8.263.138	8.308.106	8.000.000
Total Actif	116.377.909	144.807.436	76.093.980	101.769.059	174.000.000
PASSIF					
Opérations avec les institutions financières	50.292.888	49.770.904	53.478.908	35.531.469	63.600.000
Opérations avec la clientèle	51.923.790	61.871.225	40.814.078	50.005.693	89.900.000
Opérations diverses	1.047.208	1.997.786	0	0	0
Fonds propres et assimilés	7.681.313	22.011.020	24.055.623	7.129.924	16.300.000
Résultat	5.432.710	9.156.501	- 42.254.629	9.101.973	4.200.000
Total Passif	116.377.909	144.807.436	76.093.980	101.769.059	174.000.000

5.3. Efficacité

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Efficacité administrative	6%	8,57%	35,57%	27%	11%	18%
Efficacité opérationnelle	8%	10%	23%	26%	11%	15%
Frais de personnel sur charges d'exploitation totales	34%	37%	56%	57%	56%	62,46%

5.4. Rentabilité

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Rendement des actifs	5%	6%	-	8,9%	2,72%	2,73%
Rendement des fonds propres	11%	22%	-	56%	11%	6,40
Degré d'autonomie opérationnelle hors coûts des fonds	120%	91%	16%	74,63%	-	116%
Degré d'autonomie financière	107%	75%	14%	59,17%	-	83%

5.5. Qualité du portefeuille de prêts

Rubriques	31/12/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/03	31/12/03
Portefeuille en impayés > 1 jour	0,4%	0,2%	45%	4,90%	7,29%	8%
Portefeuille à risque > 30 jours	0,1%	0,4%	42%	13,25%	14,49%	10%
Pertes sur prêts	0	0	40%	4,20%	1,52%	1%
Taux de rétention de la clientèle	-	122%	- 63%	124%	- 0,3%	17,46%

5.6. Analyse des taux d'intérêt

	31/13/1999	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2003
Taux effectif d'intérêt	15%	15%	15%	15%	18%	18%
Taux de rendement de l'encours de crédit	9%	11	10%	16,7%	7,4%	17,5%

VI. ROLE ET INCIDENCE DU PROGRAMME MICROSTART SUR L'EVOLUTION DE LA STRUCTURE

- Renforcement des capacités institutionnelles : organisation/structuration, équipements, formation, gouvernance, passage du statut d'ONG ou de Projet à volet microfinance à des Institutions de microfinance, amélioration de l'image;
- Changements sensibles dans le fonctionnement de la structure;
- Plus de professionnalisme dans la gestion du portefeuille et des opérations;
- Renforcement des processus internes de l'institution : élaboration et mise en œuvre de manuels de procédures (comptables, administratives et financières), de politique de crédit, etc.

CADRE D'EVALUATION DE MOPIB

I. RESUME

1.1. Données de base

Rubriques	Réalisations				Projections
	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2003
1. Nombre de clients actifs	207	397	490	549	766
2. Encours total de prêts	8.169.400	17.920.250	29.439.695	26.743.085	30.654.000
3. Solde moyen de prêts par client	39.466	45.139	60.099	48.712	40.000
4. Nombre d'épargnants	-	-	598	772	930
5. Encours d'épargne	-	-	5.673.850	7.628.000	7.628.264
6. Pourcentage des créances irrécouvrables	0	0,39	2,44	0,37	-
7. Pourcentage d'impayés	0,9	5,37	0,33	-	-
8. Efficacité administrative	17	26	16	03	15
9. Degré d'autonomie opérationnelle	50%	17%	44,17%	-	99%

1.2. Principales conclusions et recommandations

Forces : Conduite de la réflexion stratégique et élaboration du plan stratégique pour la période 2003-2005, bon ancrage en milieu rural et produits financiers appréciés par la clientèle, encadrement et suivi rapproché des groupements impliquant tout le staff, volonté manifeste de créer un institution autonome de microfinance, mobilisation de l'épargne.

Faiblesses : comptabilité semi-manuelle et système d'information de gestion peu fiable, absence de rigueur dans la gestion du portefeuille, dégradation significative de ce dernier, rentabilité faible. Peu d'engagement du CA. Processus reste davantage la préoccupation des techniciens.

Valeur ajoutée de MicroStart : Renforcement des ressources humaines et leurs capacités. Mise en place de systèmes et procédures administratives, de crédit et d'épargne. Elaboration de plan de développement et renforcement des fonds de crédit avec une dotation totale de 14 millions de Fcfa.

Recommandations : 1. Poursuivre la relation en privilégiant l'assistance technique, mettre urgemment en place un système d'information de gestion fiable, y compris une comptabilité analytique simple. Assainir le portefeuille et former le personnel en gestion de portefeuille. Renforcer le système de contrôle interne. Poursuivre et achever la transformation en IMF de MOPIB.

II. FACTEURS INSITUATIONNELS

2.1. Historique et principales évolutions institutionnelles

MOPIB a démarré ses activités en 1995 et intervient dans le domaine de l'encadrement technique des groupements, la formation et l'appui financier et matériel. Avec l'aide d'ONG internationales comme Brucke Le Pont en Suisse, DED et Manos Unidas en Espagne, elle a renforcé ses appuis aux femmes dans le développement de caisses d'épargne et de crédit autogérées dans la préfecture des Lacs, région maritime. La méthodologie s'appuie sur le système de tontine déjà pratiquée dans le milieu traditionnel.

2.2. Statut juridique

- Statut d'ONG à volet microfinance
- Signature de convention avec le Ministre des Finances pour mener des activités d'épargne et de crédit conformément aux dispositions de la loi PARMEC.

2.3. Structure du capital / Conseil d'Administration

Les fonds propres de l'organisation sont constitués de bénéfices non répartis et des subventions.

Le conseil d'administration est composé de 11 membres, tous membres fondateurs. Ils forment en même temps l'Assemblée Générale et se réunissent deux fois par an. Les procès verbaux de réunions des années 2001 et 2002 ne sont pas disponibles. Les membres du CA co-signent les chèques avec l'exécutif.

2.4. Alliances

Les principales alliances de MOPIB, en dehors de MicroStart, sont des ONG internationales dont Brucke Le Pont en Suisse, DED et Manos Unidas en Espagne.

2.5. Direction

La direction est assurée par un bureau exécutif composé de 4 employés. Deux membres du personnel dont le responsable de la caisse école sont chargés de la mise en œuvre du volet Microfinance.

II. RESSOURCES HUMAINES

Rubriques	2000	2001	2002
Nombre total d'agents, fin de période	4	4	5
Nombre de chargés de prêts, fin de période	2	2	1,5
Pourcentage des chargés de prêts par rapport au nombre total d'agents	50	50	30
Salaire annuel moyen des chargés de prêts en FCFA	1.140.000	1.140.000	855.000
Salaire moyen des chargés de prêts en multiple du PIB par habitant	9,5	9,5	9,5
Salaire moyen des chargés de prêts en multiple de l'encours moyen des prêts	18%	8,73%	2,40%

III. SERVICES, CLIENTELE ET MARCHE

3.1. Prêts

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/03
Nombre de prêts octroyés durant la période	8	19	27	06	31
Nombre de bénéficiaires de prêts octroyés	197	336	369	54	766
Montant de prêts déboursés durant la période	8.100.000	17.007.500	25.011.000	4.654.000	30.654.000
Montant du prêt moyen par bénéficiaire	41.117	50.618	67.780	86.185	40.018
Nombre de clients actifs	207	397	490	549	766
Pourcentage de femmes	87%	82%	81%	77%	90%
Encours de prêts	8.169.400	17.920.250	29.448.695	26.743.085	30.654.000
Encours moyen par client actif	39.466	45.139	60.099	48.712	40.000

3.2. Epargne

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/03
Nombre d'épargnants (volontaires et forcés)	0	0	598	772	930
Pourcentage de femmes	87%	82%	81%	77%	90%
Encours de l'épargne	-	-	5.673.850	7.628.000	7.628.000
Encours moyen par épargnant	-	-	9.488	9881	8.202

3.3. Services non financiers

- Formation
- Suivi évaluation
- Appui conseil
- Causeries
- Voyages d'études et d'échanges.

3.4. Clientèle

- CECA (Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées)
- Membres individuels
- Unités de Productions Agricoles (UPA).

IV. PERFORMANCE FINANCIERE

4.1. Compte de résultat

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/03
+ Produits financiers	677.462	801.563	1.624.062	5.571.831
- Charges financières	0	0	800	113.373
= Produit Net Financier	667.462	801.563	1.623.262	5.458.459
- Frais de personnel	600.000	2.546.340	2.195.000	3.322.780
- Autres Frais généraux	490.900	879.076	1.699.105	1.297.800
+ Produits divers d'exploitation	0	0	90.000	0
= Résultat brut d'exploitation avant amortissements et provisions	- 413.438	- 2.623.853	- 2.180.843	837.879
- Dotations aux amortissements	381.072	984.199	1.175.815	2.146.000
+ Reprises sur amortissements	0	0	0	0
= Marge de couverture de risque	- 794.510	- 3.608.052	- 3.356.658	- 1.308.399
+ Reprise sur provisions	93.000	55.520	560.200	0
- Dotations aux provisions	55.520	560.200	78.400	919.623
= Résultat net d'exploitation après amortissements et provisions	- 757.030	- 4.112.732	- 2.874.858	- 2.228.023
+ Subventions d'exploitation	690.000	6.071.340	2.770.000	-
+ Produits exceptionnels	356.072	949.199	1.110.865	2.096.276
- Charges exceptionnelles	0	50.000	0	0
= Résultat avant impôt	289.042	2.857.807	1.006.007	- 131.747
- Impôt	0	0	0	0
= Résultat net après impôt	289.042	2.857.807	1.006.007	- 131.747

- Pas de situation mensuelle ni trimestrielle malgré un système de gestion (informatisé) qui le permet. Selon le Chef de Département Microfinance, le manque de temps lié à la multiplication des récentes missions d'audit et d'évaluation en est la cause.
- L'augmentation des dotations aux amortissements est due à l'acquisition de nouveaux équipements à savoir : motos et 2 micro-ordinateurs
- Produits exceptionnels : part de l'amortissement des subventions virées au compte de résultat.

4.2. Bilan

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
ACTIF				
Opérations avec les institutions financières	549.362	3.820.339	6.702.901	6.496.433
Opérations avec la clientèle	8.113.880	17.360.050	29.370.295	30.654.087
Opérations diverses	0	0	2.059.000	0
Immobilisations	5.467.817	4.433.618	5.470.803	7.079.722
Total Actif	14.131.059	25.614.007	43.602.999	44.230.242
PASSIF				
Opérations avec les institutions financières	0	0	0	0
Opérations avec la clientèle	0	0	5.673.850	6.837.264
Opérations diverses	475.660	0	200.000	0
Fonds propres et assimilés	13.376.357	22.756.200	36.723.142	37.524.724
Résultat	289.042	2.857.807	1.006.007	- 131.747
Total Passif	14.131.059	25.614.007	43.602.999	44.230.242

- Opérations diverses
 - Actif : débiteurs divers, stock, comptes de régularisation et les titres à court terme
 - Passif : créditeurs divers et comptes de régularisation.
- Fonds propres et assimilés : subventions d'équipements, les reports à nouveau, réserves générales et autres réserves, les fonds de dotations, le capital social, subvention au fonds de crédit et excédents de gestion.

4.3. Ajustements en fonction de l'inflation et des subventions

	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Charges d'exploitation non ajustées	1.090.900	3.425.416	3.894.905	4.486.000
Ajustement en fonction de l'inflation	1.145.445	3.596.687	4.089.650	4.710.300
Ajustement du coût des ressources subventionnées	400.000	1.000.000	1.000.000	0
Charges d'exploitation ajustées	1.545.445	4.596.687	5.089.650	4.710.300
Bénéfice (perte) d'exploitation ajustée	- 65.503	1.686.536	- 188.738	- 277.044

4.4. Efficacité

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Efficacité administrative	17%	26%	16%	15%
Efficacité opérationnelle	24%	22%	22%	16%
Frais de personnel sur charges d'exploitation totales	39%	51%	43%	28%

Concernant les ressources humaines :

- aucun recrutement n'est prévu ;
- le dernier audit a proposé la mise en place d'une cellule de contrôle interne mais le CA n'a pas encore statué sur la question ;
- l'option de la Direction Exécutive pour le moment est de recruter un intervenant externe (cabinet, consultant indépendant) à temps partiel qui ferait le travail de contrôle interne. C'est ce qui est prévu par le plan d'affaires.

4.5. Rentabilité

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Rendement des actifs	3%	14%	3%	- 0,3%
Rendement des fonds propres	3%	15%	3%	- 0,4%
Degré d'autonomie opérationnelle hors coûts des fonds	50%	17%	44,17%	99%
Degré d'autonomie financière	33%	12%	20%	49%

- Rendement des actifs 2001 : 14% à cause de l'augmentation des résultats due aux subventions.
- Degré d'autonomie opérationnelle en baisse en 2001 et 2002 par rapport à 2000 à cause de l'intégration d'autres charges pour régularisation et de l'augmentation des charges d'exploitation, en particulier les frais de personnel.

4.6. Qualité du portefeuille de prêts

Rubriques	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/12/2003
Montant de portefeuille en impayés > 1 jour	69.400	962.750	1.170.765	797.875
Taux de Portefeuille en impayés > 1 jour	0,8%	5,4%	4%	3%
Montant de portefeuille à risque > 30 jours	69.400	962.750	1.170.765	1.146.525
Taux de portefeuille à risque > 30 jours	0,8%	5,4%	4%	4,3%
Montant de Pertes sur prêts	0	69.400	717.750	0
Taux de pertes sur prêts	0	0,4%	2,4%	0
Taux de rétention de la clientèle	- 38%	92%	25%	56%

Selon les résultats de l'audit, la situation du portefeuille se présente au 15 avril 2003 comme suit :

	Montant	Taux
Encours de crédit	29.448.695	-
Portefeuille à risque > 30 jours	6.329.915	21,49%
portefeuille à risque > 90 jours	3.222.765	10,94%
Pertes	98.000	0,33%
Rééchelonné	2.100.000	7,13%

Conclusion : On constate une intensification de la dégradation du portefeuille de MOPIB à cause des retards de remboursements dus à la mévente des produits des activités financées, mévente elle-même due :

- à la baisse du pouvoir d'achat des populations ;

- à la baisse des prix des produits; ce qui pousse les groupements à opter pour le stockage à plus ou moins long terme et à différer leurs remboursements ;
- au manque d'organisation de la commercialisation des produits.

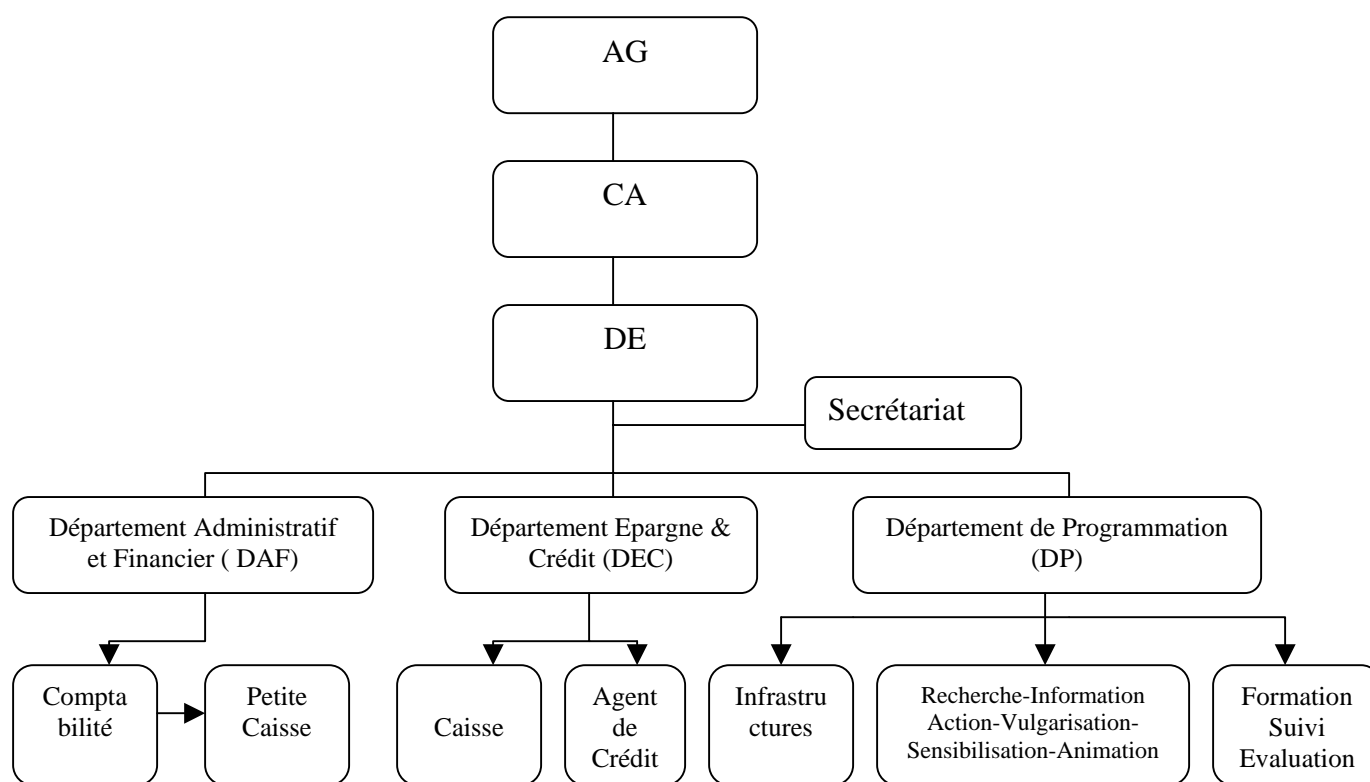
4.7. Analyse des taux d'intérêt

	31/12/2000	31/12/2001	31/12/2002	31/05/2003	31/12/2004
Taux effectif d'intérêt	18%	18%	18%	18%	18%
Taux de rendement de l'encours de crédit	10,50%	6,14%	6,86%	19,83%	24,50%

Sources de financement, dettes et capitaux propres

Sources	Date	Montant	Conditions	Monnaie	Etat
BRUCKE LE PONT	depuis 1995	2.500.000	Subvention	F.CFA	SUISSE
DED	1998	1.292.000	Subvention	F.CFA	Allemagne
PNUD	depuis 2000	27.361.389	Subvention	F.CFA	
MANOS UNIDAS	2002	10.000.000	Subvention	F.CFA	Espagne

ORGANIGRAMME DE MOPIB



- formation aux caisses
- Animation/sensibilisation
- Suivi

Annexe VIII

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

	Noms	Services	Responsabilité
PNUD/FENU	Fidèle SARASSORO	PNUD Togo	Représentant Résident
	Zyto GBOFU	FENU	Chargé de Programmes
	Fodé N'DIAYE	GMF/USM	Expert Financier
	Makarimi ADECHOUBOU	GMF/USM	Conseiller Technique Principal
COMITE DE PILOTAGE	SEMONDJI	Ministère des Finances	
	Mme KUWONU	WILDAF	Chargé de Programmes
	Kossi Robert EGUIDA	Banque Mondiale	
	Katia HERRGOTT	Service de Coopération et d' Action Culturelle	Economiste
IMF	KOUMONDJI	MOPIB	Directeur Exécutif
	K. Raphaël	MOPIB	Chargé de Programmes
	Stéphane NUDZRODU	MOPIB	Responsable du Département MF
	Oswald KODJO	APGA	Directeur Exécutif
	DOUGBOGAN	APGA	RAF
	EVANS	APGA - KPALIME	Chef d' Antenne
	Kokou ANYOMI	APGA - GOVIE	Chef d' Antenne
	Mlle Dziejdom TSOGBE	APGA - GOVIE	Comptable Caissière
	Mme Chantal ATIKLE	APGA - TABLIGBO	Chef d' Antenne
	Houkpati ANANI	APGA - TABLIGBO	Comptable Caissier
Mme Chantal KOUMA	APGA- VOGAN	Chef d' Antenne	

	Noms	Services	Responsabilité
IMF	Mlle Cathérine KLU	APGA- VOGAN	Comptable Caissière
	Mme Elise DJOMAZIAN	APGA- VOGAN	Agent de Crédit
	AMANA	CAPA	Directeur Exécutif ai
	NZONU	CAPA	Comptable Caissier
	DJANAME	TIMPAC	Directeur Exécutif
	GBIMGBARA	TIMPAC	Responsable Portefeuille
	BOMBOMA	TIMPAC	Comptable Gestionnaire
		TIMPAC	Responsable Agence Dapaong
	Adèle	TIMPAC	Responsable Agence Cinkassé
ASSISTANCE TECHNIQUE	Félix M. AGBOBLI	KEKAR/UCI	Directeur Général
	Désiré K. KPETEMEY	KEKAR/UCI	Directeur Général Adjoint
	Yawovi KPETO	KEKAR/UCI	Chef du Département Micro Finance
	Daniel GNODJI	KEKAR/UCI	Assistant au Chef de Département MF
	Papa Aly NDIOR	ACEP	Directeur Général Adjoint
AUTRES	KPIZING	CAS-ISMEC	Coordonnateur National
	Fofu Prosper HOUENOU	APIMFT	Président du CA
	Ange KETOR	APIMFT	Directeur Exécutif
	Adrien K. FEDY	FUCEC – TOGO	Directeur Général
	Fofu Prosper HOUENOU	FUCEC – TOGO	Directeur du Crédit et des Programmes
	Kossi Richard AMOUSSOU	ACR	Directeur

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACEP/KEKAR, Programme MICROSTART TOGO – Plan de travail détaillé,
Lomé, avril 2000
- ACEP/KEKAR, Programme MICROSTART TOGO – Rapports d’activités 2000 –
2001 – 2002, Lomé
- ACEP/KEKAR, Programme MICROSTART TOGO – Rapport d’audit de
portefeuilles des IMF participantes, Lomé, septembre 2001
- ACEP/KEKAR, Plan d’Affaires 2003 – 2005 de l’Association pour la Promotion
des Groupements Agricoles (APGA), Lomé, décembre 2002
- ACEP/KEKAR, Plan d’Affaires 2003 – 2005 de Mouvement pour la Promotion des
Initiatives de Base (MOPIB), Lomé, décembre 2002
- ACEP/KEKAR, Plan d’Affaires 2003 – 2005 de Tous Impliqués dans la
Mobilisation des Ressources Locales et la Promotion des Actions
Communautaires (TIMPAC)
Lomé, décembre 2002
- ACEP/KEKAR, Plan de redressement 2003 de l’ONG Promotion des Activités
Socio-économiques des Femmes (PASEF)
Lomé, décembre 2002
- ACEP/KEKAR, Revue interne du Programme Micro Start
Lomé, juin 2003
- ACEP/KEKAR, Plan de travail des structures 2001
Lomé, janvier 2001
- ACEP/KEKAR, Rapport d’activités des 1^{er} et 2^{ème} trimestres 2000
Lomé, août 2000
- CAS-ISMEC, Rapports d’activités 2001 et 2002,
Lomé
- PNUD, Rapport annuel sur le Développement Humain Durable au Togo,
Lomé, 1998
- PNUD, Projet MicroStart pour le Développement de la Microfinance au
Togo
Lomé, 13 août 1998
- PNUD, Manuel de Préparation, d’installation et de Gestion d’un Programme
de Micro finance
- PNUD/FENU, Première réunion du Comité de Pilotage, Rapport de Séance
Lomé, juillet 1999
- PNUD/FENU, Deuxième réunion du Comité de Pilotage, Rapport de Séance
Lomé, août 1999
- PNUD/FENU, Troisième réunion du Comité de Pilotage, Rapport de Séance
Lomé, octobre 1999
- PNUD/FENU, Contrat de Prestation de Service
Lomé, novembre 1998

FENU/USM,	<u>Revue Technique du Programme MicroStart – Togo, 25 au 29 juin 2001</u> Lomé, juillet 2001
GMF,	<u>Rapport de Mission de l'USM/FENU au Togo: 29 juin au 05 juillet 2002 – Revue du Programme MicroStart</u> Lomé, juillet 2002
USM,	<u>Note de Synthèse sur la mission d'appui technique pour le Programme MicroStart au Togo</u> Lomé, octobre 1998
PNUD/FENU,	<u>Rapport d'évaluation des structures participantes à Micro Start au Togo</u> Lomé, mai 2001
PNUD/FENU,	<u>Audit des Institutions de Micro Finance (IMF) appuyées par MicroStart – APGA, Rapport provisoire</u> Lomé, mai 2003
PNUD/FENU,	<u>Audit des Institutions de Micro Finance (IMF) appuyées par MicroStart – MOPIB, Rapport provisoire</u> Lomé, mai 2003
PNUD/FENU,	<u>Audit des Institutions de Micro Finance (IMF) appuyées par MicroStart – TIMPAC, Rapport provisoire</u> Lomé, mai 2003
PNUD/FENU,	<u>Audit des Institutions de Micro Finance (IMF) appuyées par MicroStart – PASEF, Rapport provisoire</u> Lomé, mai 2003
TIMPAC,	<u>Rapport annuel, exercice 2002</u> Dapaong, avril 2002
SUM,	<u>MicroStart, Manuel d'exploitation,</u> Version 1.0, août 1999.