



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana

STRATEGIE NATIONALE DE LA MICROFINANCE

2008 – 2012

04/10/07

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	1
Introduction	2
1. Historique	2
Processus de mise en place de la SNMF 2004-2005 et structures de mise en œuvre.....	2
Les objectifs et résultats attendus de la SNMF	3
L'évaluation de la SNMF	4
L'analyse des résultats dans le cadre de l'évaluation	4
Les défis encore à relever	4
La pertinence de la mise en place d'une nouvelle Stratégie	5
2. Les principes généraux.....	6
3. Le rôle des acteurs.....	7
Le Gouvernement malagasy.....	7
Les Institutions de MicroFinance.....	7
L'Association Professionnelle.....	7
Les autres intermédiaires financiers	8
Les partenaires techniques et financiers.....	8
4. La Stratégie Nationale de MicroFinance (2008-2012).....	8
4.1. La vision	8
4.2. Les objectifs de développement.....	8
4.3. Les objectifs immédiats	8
4.4. Les axes stratégiques et les objectifs spécifiques	9
4.4.1. Axe Stratégique N° 1 : Amélioration du cadre économique légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance.....	11
4.4.2. Axe stratégique N°2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles	12
4.4.3. Axe stratégique N°3 : Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur et une conduite efficiente du secteur.....	14
4.5. Les priorités du secteur	15
4.6. Les impacts.....	15
4.7. Résultats attendus.....	15
4.8. Mise en œuvre de la Stratégie	16
4.8.1. Les principes de la mise en œuvre.....	16
4.8.2. Les acteurs de la Stratégie et leurs rôles.....	16
4.8.3. Opérationnalisation de la SNMF	20

4.8.4. Le Plan d'Actions	21
4.8.5. Les actions de renforcement des capacités.....	21
4.8.6. Financement et refinancement	22
4.8.7. Le Budget.....	23
4.8.8. Les suites de l'Atelier	23
Annexe 1. Evaluation du Plan d'Actions de la SNMF 2004-2009	24
Annexe 2. Plan d'Actions de la Stratégie Nationale de MicroFinance (2008-2012) .	27
Annexe 3. Budget prévisionnel pour la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale de MicroFinance 2008-2012.....	39

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD	: Agence Française pour le Développement
AP	: Association Professionnelle
APU	: Association Professionnelle Unique
BTA	: Bon du Trésor par Adjudication
CAE	: Crédit Avec Education
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
CGAP	: Consultative Group to Assist the Poorest
CNMF	: Coordination Nationale de la MicroFinance
CP	: Comité de Pilotage
CSBF	: Commission de Supervision Bancaire et Financière
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
ICAR	: International de Crédit Agricole et Rural
IMF	: Institution de MicroFinance
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MAP	: Madagascar Action Plan
MCA	: Millenium Challenge Account
MFB	: Ministère des Finances et du Budget
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RH	: Ressources Humaines
SIG	: Système d'Information et de Gestion
SNMF	: Stratégie Nationale de MicroFinance

Introduction

1. Historique

1. La Stratégie Nationale de la MicroFinance (SNMF) a été approuvée et validée par le Gouvernement en juin 2004. Elle était assortie d'un diagnostic et d'un état des lieux préalables du secteur de la microfinance qui ont été réalisés en août 2003 en concertation avec les acteurs de l'époque.
2. L'équipe de diagnostic faisait en effet ressortir que même avec des conditions macro-économiques plutôt favorables, des opportunités d'appuis, techniques et financiers, grandissantes et face à des potentiels de développement encore considérables, le secteur de la microfinance à Madagascar présentait encore les faiblesses suivantes :
 - § Absence de cadre légal et réglementaire, d'une politique nationale adéquate pour le secteur et d'une véritable coordination au niveau national ; cette coordination devant gérer une base de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur,
 - § Problème au niveau de la couverture géographique surtout pour le milieu rural, aggravé par l'état des infrastructures routières.
 - § Problème de professionnalisation du secteur en général et manque d'appuis nécessaires pour y faire face
 - § Insuffisance de ressources de refinancement sur le moyen et long terme et difficulté d'atteinte de l'autonomie financière.
- Ø Processus de mise en place de la SNMF 2004-2005 et structures de mise en œuvre
3. Le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP), le document de référence d'alors, reconnaissait le rôle et la contribution du secteur de la microfinance dans la réduction de la pauvreté et voyait en une bonne stratégie de ce secteur le meilleur moyen pour mettre cet instrument au service de tous les Malgaches exclus du secteur bancaire, surtout les ruraux.
4. La mise en place préalable de la Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF) par le Gouvernement a permis un pilotage des processus par l'Etat. L'appui du PNUD/FENU en tant que Système des Nations Unies a permis à la CNMF de s'offrir les moyens techniques et financiers pour disposer d'un diagnostic fouillé et de tenir un atelier d'une soixantaine de participants pour sa validation par les acteurs de la microfinance.
5. C'est ainsi que le document a pu être finalisé et présenté pour approbation au Conseil du Gouvernement.

6. Le document de SNMF prévoit d'autres acteurs qui devront être également impliqués surtout au niveau de sa mise en œuvre :

- § Le Comité de Pilotage (CP) qui est chargé, grâce à sa composition (qui regroupe les principaux acteurs), de la conduite de l'orientation générale du secteur conformément au plan d'actions de la SNMF et qui assure en même temps son suivi ;
- § La Coordination Nationale de la MicroFinance est le prolongement du Ministère des Finances et du Budget dans la coordination générale du secteur selon les tâches qui lui sont attribuées par la SNMF. Elle assure d'ailleurs le secrétariat du Comité de Pilotage ;
- § La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF), est une entité indépendante, dont le rôle principal est d'assurer le contrôle du secteur conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur dont l'élaboration relève également de ses compétences ;
- § L'Association Professionnelle unique est prévue dans le cadre de la SNMF et surtout de la nouvelle loi qui exige sa constitution dès la mise en œuvre de celle-ci ;
- § Les IMF qui constituent l'aboutissement de tous ces processus ;
- § Les bailleurs de fonds dont les concours sont indispensables pour que les actions prévues soient effectives.

Ø Les objectifs et résultats attendus de la SNMF

7. La SNMF 2004-2009 s'est fixée comme principaux objectifs de :

- § Améliorer le cadre économique et légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur ;
- § Offrir des produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, de façon viable et pérenne notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles ;
- § Organiser le cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF.

8. Ces principaux objectifs constituent les trois axes stratégiques de la SNMF 2004-2009 qui sont déclinés ensuite en objectifs spécifiques et qui à leurs tours, sont traduits par des actions.

9. La réalisation de ces actions devait se traduire par les résultats indicatifs ci-après pour l'année 2009 :

- § un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 600 000 ;
- § un nombre d'emprunteurs actifs de l'ordre de 296 000 ;
- § un encours de crédit atteignant 120 milliards Ariary ;
- § un encours de dépôts de 47 milliards Ariary.

Ø L'évaluation de la SNMF

10. L'évaluation de la SNMF trouve sa justification :

- § Dans la nécessité prévue par le document de la SNMF de revoir tous les deux ans les réalisations par rapport aux objectifs et de procéder aux ajustements éventuels.
- § Dans l'évolution du secteur, au plan international avec l'organisation de l'Année internationale du micro crédit avec la sortie du Livre Bleu, au plan national avec l'alignement aux objectifs et priorités du Madagascar Action Plan (MAP).

Ø L'analyse des résultats dans le cadre de l'évaluation

11. Le tableau sur la réalisation des actions en Annexe 1, montre de façon exhaustive le degré de réalisation de chaque action prévue avec les commentaires sur chaque état de réalisation.
12. Les réalisations par axe, directement imputables ou non à la SNMF, pourraient donc se résumer comme suit :
13. Axe 1 : Le cadre macroéconomique est amélioré et la nouvelle loi sur la micro finance est publiée avec une partie des textes d'application.
14. Axe 2 : La professionnalisation technique des IMF commence avec le renforcement de compétence et la disposition d'outils de gestion et de contrôle grâce aux appuis des bailleurs de fonds ;
15. Des nouvelles gammes de produits sont mises en place et l'augmentation du taux de pénétration est déjà appréciable ;
16. Les activités évoluent favorablement vers la réalisation des objectifs de la SNMF pour 2009.
17. Axe 3 : les acteurs de la mise en œuvre de la SNMF sont constitués et opérationnels et sont renforcés, en tant que structures transversales, par les bailleurs de fonds

Ø Les défis encore à relever

18. Malgré les réalisations, les acteurs devront encore relever des défis sur les actions à faire suivant l'ancienne SNMF et celles recommandées par son évaluation.

Axe 1 :

19. Le rôle de la CNMF est à confirmer dans le cadre de la mise en synergie et la recherche de complémentarité des différents acteurs et parties prenantes du secteur, y compris les différents projets et programmes aux dispositions de la SNMF réactualisée ;
20. Des instructions sur la nouvelle loi seront encore à finaliser et à adapter aux besoins de conformité des IMF au nouveau cadre. La centrale de Risques devrait être mise en place et rendue opérationnelle.

Axe 2 :

21. Les actions pour le renforcement de la professionnalisation des IMF sont à poursuivre et à intensifier ;
22. Les besoins de financement en moyen terme des IMF ne sont pas toujours satisfaits par le secteur bancaire de façon adéquate malgré l'existence des systèmes de garantie. La mise en place des nouveaux produits ne suit pas le processus technique approprié ;
23. Les nouvelles extensions ainsi que l'introduction des nouveaux produits ne tiennent pas forcément compte de la santé financière des IMF concernées.

Axe 3 :

24. Les acteurs de pilotage et de coordination devraient affirmer leur leadership dans la conduite stratégique et opérationnelle du Plan d'Actions de la SNMF.
25. Il est recommandé toutefois qu'il y ait des structures relais entre la Coordination Nationale de la MicroFinance et les IMF, dans le cadre de la décentralisation, pour faciliter les échanges et la communication. Pour ce faire, des moyens humains et/ou matériels devraient être mis à la disposition des acteurs de mise en oeuvre.

Ø La pertinence de la mise en place d'une nouvelle Stratégie

26. Le constat de tels défis et le changement de contexte cité plus haut relève la pertinence de la révision de l'ancienne stratégie. Il s'agit d'aboutir à une stratégie réorientée qui cadre bien avec les besoins actuels du secteur et l'évolution des contextes nationaux et internationaux. Une nouvelle stratégie dont la mise en oeuvre couvrira les années 2008 à 2012.

27. Ainsi, la Stratégie Nationale de Microfinance réactualisée pour 2008 – 2012 comprend les éléments suivants :

- § la justification de la réactualisation
- § les principes généraux
- § les acteurs de la stratégie et leurs rôles
- § la stratégie résumée
- § le plan d'action
- § le budget
- § les conditions critiques

2. Les principes généraux

28. Les principes généraux pour l'élaboration et l'exécution d'une stratégie nationale de microfinance (définis lors de la rédaction de la stratégie 2004 – 2009) sont toujours valables.

29. A savoir

- § Le rôle prééminent donné au secteur privé et aux IMF dans l'offre de produits et services financiers ;
- § La non exécution directe par le Gouvernement de Programmes de microfinance ;
- § La création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
- § L'orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit.

30. Ces principes sont renforcés par les bonnes pratiques véhiculées par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) et ceux du Livre Bleu pour la finance inclusive et résumés comme suit :

- § Favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;
- § Etre à l'écoute des besoins des clients en leur fournissant des produits et services adaptés à meilleurs coûts,
- § Appliquer des taux d'intérêts sur les prêts permettant aux IMF de couvrir les charges ;
- § Mettre en place de bons Systèmes d'Information et de Gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières de qualité;
- § Etablir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- § Favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- § Etablir et favoriser une gouvernance efficace au sein des IMF ;
- § Encourager le Gouvernement à créer un environnement macro économique favorable au développement du secteur ;

31. Enfin selon le Livre Bleu « Le caractère officiel de la Stratégie importe moins que l'engagement politique du Gouvernement et des autres acteurs, notamment des bailleurs de fonds et que son appropriation par tous les intervenants, les incitant à participer activement à sa conception et à suivre sa mise en œuvre »

3. Le rôle des acteurs

32. Sont impliqués en tant qu'acteurs de la mise en œuvre de la SNMF : le Gouvernement malagasy, le Ministère des Finances et du Budget, les Partenaires Techniques et Financiers, l'Association Professionnelle, les structures transversales d'appui et les IMF. Tous ces acteurs selon leurs champs d'action et avantages comparatifs jouent des rôles et des responsabilités complémentaires indispensables dans la réalisation de la Stratégie.

33. Les acteurs concernés par sa mise en place et sa mise en œuvre sont :

Ø Le Gouvernement malagasy

Il a la responsabilité de développer un environnement favorisant l'efficacité des marchés financiers, le développement économique en général, la maîtrise du taux d'inflation, la mise en place d'un cadre légal et réglementaire favorisant le développement des IMF, en assurant une protection des déposants, une surveillance du secteur financier en général et aidant les institutions à se développer ;

Ø Les Institutions de MicroFinance s'engagent dans l'offre des produits et services financiers de qualité répondant aux besoins de la clientèle et dans la mise en place des types d'institutions d'intermédiation financière viables,

Ø L'Association Professionnelle regroupant les IMF assure la représentation et la défense de ses membres, les communications entre ses membres, le public et les intervenants de la microfinance,

- ∅ Les autres intermédiaires financiers tels que les institutions financières nationales (Banques et autres systèmes financiers) et internationales reçoivent les dépôts des IMF, assurent leur refinancement et établissent des partenariats pour offrir des services ;
- ∅ Les partenaires techniques et financiers accompagnent les institutions et l'Etat par la fourniture d'appui technique et/ou financier orienté sur les besoins de la Stratégie dans un souci de complémentarité, de transfert d'expertise et de compétence et se concentre dans leur champ d'expertise,

4. La Stratégie Nationale de MicroFinance (2008-2012)

4.1. La vision

34. « Disposer d'un secteur de microfinance professionnel, viable et pérenne, intégré au secteur financier malagasy, offrant des produits et services financiers diversifiés et innovants à la population rurale et urbaine, tout en assurant une couverture satisfaisante de la demande sur l'ensemble du territoire, et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal, et institutionnel adapté et favorable ».

4.2. Les objectifs de développement

35. Favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malagasy d'ici 2012.

4.3. Les objectifs immédiats

36. Trois objectifs immédiats sont reliés à cet objectif de développement et de conduite concertée et efficiente de la SNMF et son articulation avec les autres politiques, Programmes et Projets de l'Etat :
- a) Le cadre légal, réglementaire et institutionnel est complété et amélioré au besoin afin de permettre un développement harmonieux des institutions ainsi qu'une surveillance destinée à protéger contre des risques de déséquilibre,
 - b) Les IMF sont professionnelles et assurent une offre de services adaptés, innovants diversifiés et en augmentations notamment dans les zones non couvertes,
 - c) Le cadre institutionnel est organisé de manière à permettre une bonne structuration du secteur et une conduite concertée et efficiente de la SNMF ainsi que son articulation avec les autres politiques de développement notamment le Madagascar Action Plan (MAP).

OBJECTIFS QUANTITATIFS indicatif 2012

	2006	2009	2012
PREVISION STRATEGIE			
SNMF (potentiel)			
Nbre ménages (1)	3 528 390	3 940 480	4 280 834
Nbre prunteurs (2)	278 500	590 000	856 000
Taux emprunteurs (3)	7,50 %	15 %	20,00 %
Crédits octroyés (4)	49,4	120,6	227,5
Encours de crédits (5)	35,3	86,1	162,4
Encours de dépôts (6)	22,4	47	98,6
MAP Taux de pénétration IMF (ménages)	7,60 %		13 %

- (1) Le nombre de ménages est obtenu en considérant 5 personnes par ménage et une population qui croît de 2,8 % par an.
- (2) Le nombre d'emprunteurs potentiels s'obtient en appliquant le taux d'emprunteurs au nombre de ménages.
- (3) Le taux d'emprunteurs potentiels des IMF est volontairement plafonné à 20 % en 2012, voir 4.1, ce qui implique que pour tenir l'objectif du MAP (13 % de taux de pénétration des ménages auprès des IMF), il faut passer à un taux de satisfaction de la demande potentielle de 65 % en 2012.
- (4) Les crédits octroyés sont déterminés en considérant que 65 % des emprunteurs potentiels obtiennent un crédit de montant équivalent à ce qui était prévu par la SNMF en 2009.
- (5) L'encours de crédit est de 71,4 % des crédits octroyés (comme constaté).
- (6) L'encours d'épargne est volontairement maintenu au niveau très élevé d'augmentation annuelle de 28 % prévu par la SNMF.

4.4. Les axes stratégiques et les objectifs spécifiques

37. Les objectifs de développement se déclinent en trois axes stratégiques dont chacun se découpe en plusieurs objectifs spécifiques.

Tableau synoptique de la Stratégie Nationale de MicroFinance (2007 – 2012)

<p>Objectif global de développement : favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés tant au niveau de l'offre de produits qu'au niveau des types d'institutions, grâce à des institutions viables, intégrées dans le secteur financier pour une majorité de ménages à faible revenu et de micro entrepreneurs sur l'ensemble du territoire malgache d'ici 2012.</p>		
<p>Axe stratégique n°1 : Amélioration du cadre économique légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance</p>	<p>Axe stratégique n°2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles</p>	<p>Axe stratégique n°3 : organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration et une conduite efficiente du secteur</p>
<p>Objectif spécifique n°1 : mettre en œuvre des politiques économiques favorisant le développement de la microfinance</p>	<p>Objectif spécifique n°1 : Œuvrer pour la professionnalisation des IMF</p>	<p>3.1. Objectif spécifique n.1 : Renforcer la structuration de la profession</p>
<p>Objectif spécifique n°2 : Compléter et implanter le nouveau cadre légal et réglementaire et la mise en place des instructions et circulaires axés sur la santé financière</p>	<p>Objectif spécifique n°2 : Améliorer la santé financière et la transparence des IMF</p>	<p>3.2. Objectif spécifique n.2 : Assurer de façon efficace la coordination nationale du secteur,</p>
	<p>Objectif spécifique n°3 : Accroître, diversifier et étendre l'offre de produits et services financiers surtout dans les zones non encore ou faiblement touchées</p>	<p>3.3. Objectif spécifique n.1 : Gérer et conduire la SNMF de manière efficiente et concertée</p>
<p>Objectif spécifique n°3 : Assurer une surveillance adéquate du secteur pour une meilleure croissance</p>	<p>Objectif spécifique n°4 Assurer une Articulation des IMF avec les autres systèmes financiers par l'accès à de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme, pondérés aux risques qu'elles représentent</p>	

4.4.1. Axe Stratégique N° 1 : Amélioration du cadre économique légal et réglementaire pour un développement harmonieux du secteur de la microfinance

38. Objectif spécifique n°1 Mettre en œuvre les stratégies et politiques économiques favorisant le développement de la microfinance

1.1.1 Assurer une plus grande prise en charge des objectifs et de la vision de la stratégie nationale par l'Etat malgache par une articulation avec les politiques et programmes nationaux,

1.1.2 Modifier le statut de la CNMF pour un meilleur positionnement et ancrage institutionnel afin de lui permettre de jouer son rôle de leadership axé sur la Stratégie et ses résultats.

39. Objectif spécifique n°2 Compléter et implanter le nouveau cadre légal et réglementaire et assurer sa vulgarisation

1.2.1. Finaliser le nouveau cadre (la loi 2005-016 du 29 septembre 2005) par les instructions complémentaires concernant la santé financière des IMF : modalités précises de calcul des provisions pour créances douteuses, déterminations des actions à entreprendre dans le cas de dépassements de seuils critiques en matière de portefeuille à risque, et suivi de ces actions et assurer leur diffusion auprès des utilisateurs,

1.2.2. Mise en conformité des IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire grâce à un accompagnement approprié en renforcement des capacités.

40. Objectif spécifique n°3 Assurer une surveillance adéquate du secteur pour une meilleure croissance

1.3.1. Renforcer les capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF par l'élaboration et la mise en place de plan clair orienté selon les besoins du secteur afin de leur permettre de jouer leur rôle de surveillance et de régulation (CSBF) et d'orientation et de suivi (CNMF),

1.3.2. Conduire les missions de contrôle et surveillance; prendre et appliquer des sanctions en cas de nécessité,

1.3.3. Mettre en place et faire fonctionner la Centrale des Risques de façon progressive en commençant par traiter les éléments d'information autour duquel il y a un consensus.

4.4.2. **Axe stratégique N°2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, innovants, diversifiés et en augmentation dans les zones non couvertes et dans celles faiblement couvertes par des IMF professionnelles**

41. **Objectif spécifique n°1 : Œuvrer pour la professionnalisation des IMF**

2.1.1. Poursuivre le renforcement des capacités des IMF par la mise en œuvre de mécanismes nationaux appropriés pour la formation des élus et des techniciens des IMF,

2.1.2. Poursuivre les efforts d'amélioration de performance des IMF par la mise en place d'outils de gestion opérationnels performants comme les plans d'affaires réalistes et opérationnels, les méthodologies de mise en marché des produits, les outils de contrôle internes et la mise en place de SIG adaptés et opérationnels.

42. **Objectif spécifique n°2: Améliorer la santé financière et la transparence des IMF**

2.2.1. Mettre en place des modalités, mécanismes et/ou mesures permettant d'accroître l'efficacité, la qualité du portefeuille et les autres indicateurs de performance des IMF

43. **Objectif spécifique n°3: Accroître, diversifier et étendre l'offre de produits et services financiers surtout à des zones non encore ou faiblement touchées**

2.3.1. Diversifier, innover, adapter l'offre de produits et services à la demande solvable de la clientèle à partir d'une analyse de la demande solvable et des contraintes pour leur satisfaction et accompagner les IMF. Analyser aussi les mécanismes de garantie solidaire, afin de capitaliser les acquis et proposer des adaptations pour le milieu rural

2.3.4. Intensifier la collecte de l'épargne nationale par la mise en place de produits diversifiés et compétitifs auprès de la clientèle.

44. **Objectif spécifique n°4 Articuler les IMF avec les autres systèmes financiers et les faire bénéficier de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen termes et adaptés aux risques qu'elles représentent**

2.4.1. Renforcer la position financière des IMF en les accompagnant dans le processus de transformation institutionnelle comme la mise en place d'organe financier et aussi en approfondissant les réflexions pour la mise en place concertée d'un

fonds multi bailleur ayant plusieurs composantes comme le renforcement des capacités des IMF, les modalités de refinancement et/ou de garantie.

Avant l'atteinte de ces objectifs à moyen terme, les Partenaires Techniques et Financiers peuvent commencer par la mise en place d'un Comité d'Investissement unique même si les décisions d'affectation vont toujours respecter la volonté du bailleur.

Ce Comité d'Investissement unique des bailleurs est destiné à une harmonisation de leurs interventions, une meilleure allocation des ressources, un meilleur suivi des investissements et une transparence dans la contribution au développement du secteur.

- 2.4.2. Renforcer les relations d'affaires IMF/Banques par la consolidation des relations antérieures et la construction de nouveaux partenariats dans le but d'obtenir des financements à moyen et long terme dont le coût soit pondéré selon les risques.
- 2.4.3. Innover en matière de refinancement des IMF grâce au rôle de modérateur de taux pouvant être joué par la CEM.

4.4.3. Axe stratégique N°3 : Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur et une conduite efficiente du secteur

45. Objectif spécifique n°1 : Renforcer la structuration de la profession

- 3.1.1. Mettre en place l'Association Professionnelle Unique (APU) des IMF qui regroupe l'ensemble des intervenants du secteur au sens des articles 61 et 62 de la loi N° 2005-016 selon un processus participatif et concerté des deux Associations.
- 3.1.2. Renforcer l'APU en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers au moyen d'un budget dégressif et de contrat de performance et en mettant en place des outils de gestion dans le but de la positionner comme un intervenant majeur du secteur,
- 3.1.3. Exercer son rôle de représentation, de proposition, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession par l'offre de services adaptés aux besoins de ses membres et en complémentarité avec les autres acteurs,

46. Objectif spécifique n°2 Assurer de façon efficace la Coordination Nationale du secteur

- 3.2.1. Promouvoir le secteur par la mise en place et la diffusion d'une politique de communication et de moyens de communications appropriés permettant une information des acteurs et du grand public sur la microfinance comme outil de promotion sociale
- 3.2.2. Mettre en œuvre un centre de ressources et une base de données sur le secteur permettant de diffuser les pratiques optimales à travers un espace de documentation, site web, un journal ainsi que la collecte régulières et l'analyse des données dans le but de fournir des informations sur l'évolution du secteur après une étude fine des besoins
- 3.2.3. Suivre efficacement les activités et les opérations de tous les intervenants. Evaluer les performances des programmes et projets de microfinance du Gouvernement et en tirer les leçons

47. Objectif spécifique n°3 : Gérer et conduire de manière efficiente et concertée la SNMF

- 3.3.1. Mettre en place et opérationnaliser les organes politiques de pilotage du secteur notamment le Conseil Supérieur de la MicroFinance et le Comité de Pilotage dans le but d'une plus grande implication des acteurs et d'une meilleure appropriation par le Ministère de tutelle.
- 3.3.2. Approuver et exécuter la SNMF et faire fonctionner les organes politiques

4.5. Les priorités du secteur

48. Il s'agit de :

- Ø Mettre en place et faire fonctionner une base de données auprès de la CNMF ;
- Ø Positionner la Coordination Nationale comme une Direction Nationale au sein du Ministère des Finances ;
- Ø Mettre en place l'Association Professionnelle Unique des IMF et la renforcer en moyens humains et outils de gestion pour mieux jouer son rôle ;
- Ø Faire fonctionner la Centrale des Risques ;
- Ø Faire l'inventaire de la situation des SIG tant au niveau de la maîtrise des utilisateurs qu'au niveau de la qualité, proposer des recommandations ;
- Ø Doter les IMF de SIG opérationnels
- Ø Finaliser la loi par la mise en place de l'ensemble des instructions sur la santé financière des IMF;
- Ø Diagnostiquer les raisons de la dégradation de portefeuille des IMF et apporter un appui au redressement (formation aux techniques de recouvrement);
- Ø Appuyer l'Association Professionnelle Unique dans la mise en place d'un mécanisme de formation pérenne ;
- Ø Ouvrir trois chantiers d'études :
 - o L'accès aux produits et services financiers,
 - o Le refinancement des IMF en incluant l'analyse du rôle de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)
 - o Le renforcement des capacités dans l'objectif de mise en place d'un fonds multi bailleurs.

4.6. Les impacts

49. Les principaux impacts attendus sont :

- Ø La réduction de la pauvreté en améliorant les revenus des populations grâce à l'accès aux financements,
- Ø Participation des entrepreneurs locaux à tous les secteurs de l'économie,
- Ø Créer des emplois tant en milieu rural qu'urbain ,
- Ø Développement et consolidation des PME,
- Ø Services financiers adaptés et accessibles à l'ensemble de la population.

4.7. Résultats attendus

50. Les résultats attendus sont les suivants :

- Ø Les institutions d'appui transversales ont les moyens humains et financiers pour assurer leur mission d'appui, au secteur ;

- Ø Une structure ou un mécanisme national durable de formation pour le secteur ;
- Ø Des produits et services financiers adaptés accompagnent la révolution verte, le développement des PME sans oublier les démunis ;
- Ø Le taux de pénétration atteint 13% ;
- Ø L'ensemble de la population active a accès à un système de financement ;
- Ø Des mécanismes de suivi, d'accompagnement et de sanctions fonctionnent pour toutes les IMF ;
- Ø Les IMF respectent les bonnes pratiques de gestion conformément à la loi,
- Ø Un fonds multi bailleurs avec plusieurs fenêtres de financement alimenté par les partenaires accompagne les institutions pour les besoins de développement sous forme de garantie, de renforcement des capacités ou de prêt à moyen terme.

4.8. Mise en œuvre de la Stratégie

4.8.1. Les principes de la mise en œuvre

51. La mise en œuvre de la SNMF s'appuiera sur les principes clés suivants :

- Ø Respect des options des IMF et de la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité, en inscrivant les relations contractuelles dans le cadre du renforcement de l'exécution de leur plan d'affaire
- Ø S'appuyer d'abord sur les potentialités nationales, tant au niveau des appuis techniques que des appuis financiers,
- Ø Appropriation de toute la conduite, la coordination du secteur par l'état et ses démembrements,
- Ø Développer les synergies entre les différents intervenants
- Ø Appuyer seulement les IMF qui présentent des conditions de viabilité, sur la base de contrats de performance,
- Ø Financer l'Association Professionnelle sur la base de contrats de performance
- Ø Privilégier les actions d'accompagnement des institutions existantes au détriment de la création de nouvelles institutions, sauf s'il est prouvé que celles-ci sont viables à la fin de l'intervention
- Ø Rechercher les économies d'échelle par une mise en commun des efforts, des ressources, pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre d'IMF
- Ø Respecter les mandats des différents partenaires et acteurs dans la SNMF,
- Ø Evaluer la Stratégie Nationale à mi parcours et l'ajuster au besoin.

4.8.2. Les acteurs de la Stratégie et leurs rôles

52. Les acteurs et leurs rôles dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale seront les suivants :

- Ø Le Ministère des Finances et du Budget,
- Ø Le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
- Ø La Coordination Nationale de la Micro finance,
- Ø La CSBF,
- Ø Les Partenaires Techniques et Financiers,
- Ø Les Associations Professionnelles,
- Ø Les Institutions de micro Finances (IMF),
- Ø Les institutions financières nationales et internationales,
- Ø Le Conseil Supérieur pour la Microfinance,
- Ø Le Comité de Pilotage.

Ø Ministère des Finances et du Budget (MFB)

53. C'est le Ministère de tutelle ayant la responsabilité globale et exclusive de la gestion des projets et programmes en microfinance. Il est chargé de la régulation, de la surveillance et de la promotion du secteur en utilisant la stratégie nationale comme seul cadre de référence et de pilotage du secteur de la microfinance, tant lors de la conclusion des partenariats bilatéraux ou multilatéraux que lors de l'appréciation qui est faite de l'accès des populations démunies aux services financiers de base.

Ø Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)

54. Il a un rôle d'appui technique dans les domaines suivants :

- § Réflexion sur la mise en place des produits et services adaptés aux besoins de la population rurale,
- § Rechercher et mettre à disposition du secteur des financements appropriés pour l'extension des Institutions,
- § L'expérimentation et la mise en œuvre de mécanismes innovant de la maîtrise des risques notamment des produits financiers liés à l'agriculture
- § Mettre en lien les IMF et des grands projets et programmes
- § Mise en place concertée de fonds de garantie pour les Institutions.

55. Cependant, pour un alignement et dans le respect des mandats du MFB, il doit faire valider les notes et documents de Projet sur la microfinance et associer la Coordination Nationale de la MicroFinance à la conclusion des ententes avec les IMF, leur évaluation et pilotage.

Ø Coordination Nationale de la MicroFinance (CNMF)

56. La Coordination Nationale de la Microfinance (CNMF) assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance et de promotion du secteur, le suivi des activités et des opérations des intervenants et

évaluation des performances des programmes tout en apportant une attention particulière à la réflexion générale sur le secteur.

57. Pour réaliser sa mission elle doit s'appuyer sur une équipe suffisante en quantité et en qualité et disposer d'outils de gestions et de système de pilotage et de promotion lui permettant d'alimenter le Ministère et les autres partenaires techniques.

58. En outre la CNMF est l'organe de validation assurant la cohérence et la conformité des projets et programmes selon la stratégie et leur orientation sur les pratiques optimales.

59. A ce titre, la coordination met en place un système de concertation avec les autres Ministères et participe à tous comités ou organes de pilotage desdits programmes en plus d'être parmi les destinataires de tous les rapports d'évaluation des IMF.

Ø La Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF)

60. La CSBF est l'organe de régulation et de surveillance générale du secteur chargée de la rédaction des textes réglementaires, supervision et surveillance incluant les contrôles sur place et à distance des IMF. Elle assure le bon fonctionnement des institutions de microfinance et de crédit ; délivre les autorisations d'exercer ; centralise les données. Elle s'assure de l'intégrité des données du secteur. Elle prend les sanctions si nécessaires en cas de dysfonctionnement.

Ø Les Partenaires Techniques et Financiers

61. Ils apportent des financements et des appuis techniques dans la réalisation de la Stratégie, soit au niveau des IMF, de la Coordination, de l'Association Professionnelle, de la CSBF, soit dans la mise en place d'un fonds commun multi bailleurs

62. Ils participent activement au pilotage du secteur par leur présence et contribution lors des rencontres sur le secteur.

Ø L'Association Professionnelle

63. C'est une Association d'utilité publique constituée de l'ensemble des IMF. Elle a pour mission « d'encourager la coopération entre les institutions de microfinance, promouvoir et défendre l'intérêt de ses membres ». Elle est composée de l'ensemble des intervenants du secteur sans exclusion.

64. Les principaux objectifs de l'Association seront en conformité avec la loi 2005 -016 au chapitre 04 « organisation de la profession »aux articles 61, 66.

65. Elle doit en outre œuvrer pour le renforcement des capacités institutionnelles des structures membres, le développement de standards communs de performance, la régulation des activités par la définition et la mise en œuvre d'un code de déontologie et une convention collective à l'usage du secteur de la microfinance.

Ø Les Institutions de MicroFinance

66. Elles sont chargées de fournir des services financiers diversifiés selon les normes de performances reconnues. Elles doivent rechercher l'efficacité des opérations, et assurer un meilleur contrôle des risques d'opération. Elles sont chargées de promouvoir la transparence et rendre compte régulièrement aux autorités de coordination, de contrôles et à l'Association.

Ø Les institutions financières nationales et internationales

67. Elles sont chargées de :

- Assurer la sécurité des dépôts des IMF ;
- Accorder des refinancements aux IMF ;
- Établir des partenariats pour l'offre de services financiers.

Ø Le Conseil Supérieur pour la Microfinance

68. C'est un organe consultatif chargé de la mise en œuvre de la SNMF de façon concertée.

69. Il est présidé par le Ministre chargé des Finances et comprenant les correspondants au niveau le plus élevé des principaux partenaires du secteur (à titre indicatif les Chefs d'Agences, le Secrétaire Exécutif de la CSBF, le Président de l'Association Professionnelle Unique, le Coordonnateur National de la MicroFinance et les Ministères partenaires comme l'Agriculture.

70. Sa mise en place fera l'objet d'une étude et/ou consultation des partenaires en vue de la définition de son mandat et de sa politique de fonctionnement et de communication.

71. Le Conseil se réunira deux fois par an pour donner les grandes orientations, assurer le suivi et l'exécution de la SNMF et procéder aux réajustements éventuels.

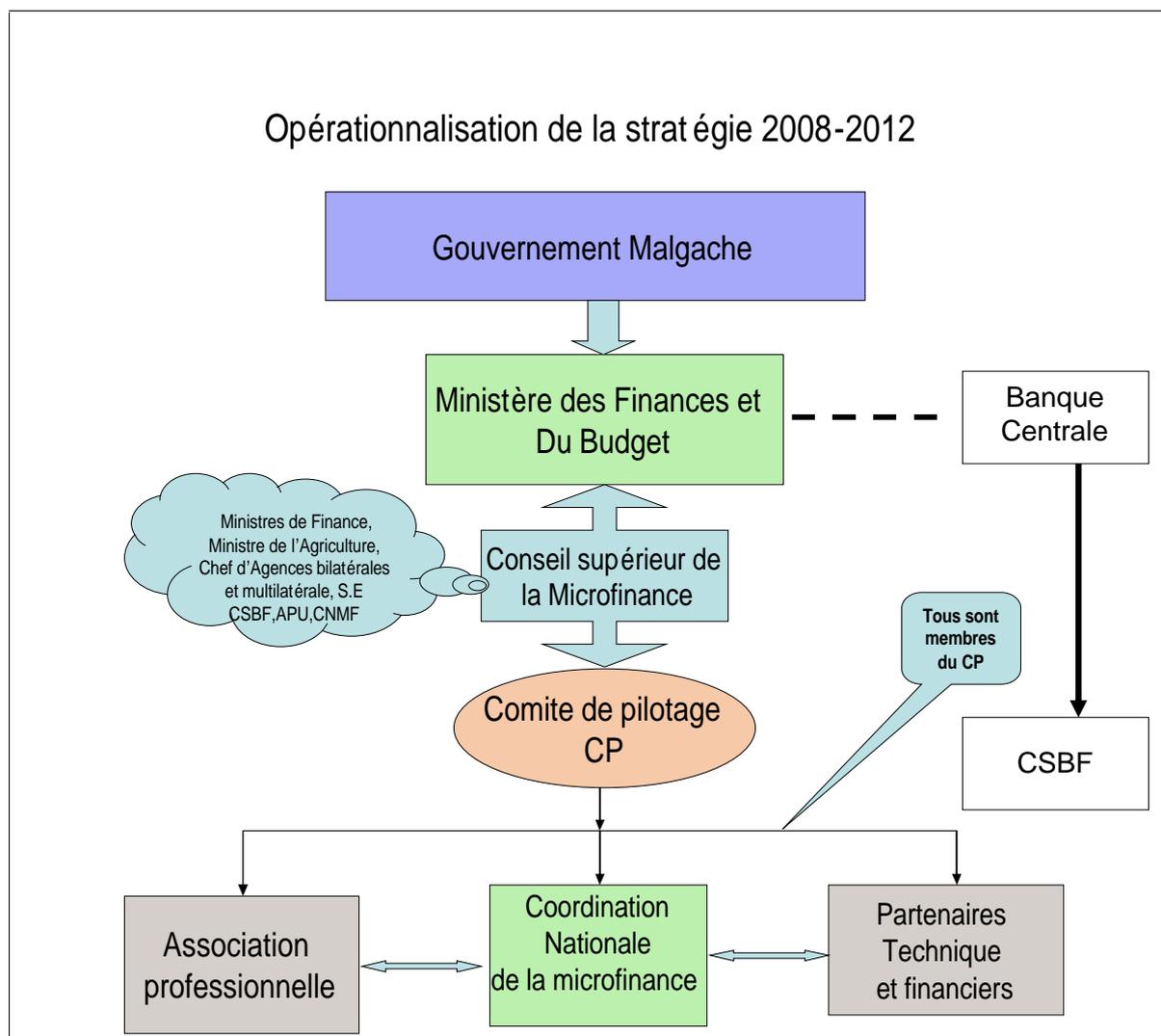
72. La Coordination Nationale assure son secrétariat.

Ø Le Comité de Pilotage

73. Il est l'organe exécutif du Conseil Supérieur pour la Microfinance qui regroupe les représentants de tous les acteurs et se réunit tous les trimestres.
74. Il est en charge du suivi du Plan d'Actions de la Stratégie, de proposer des mesures d'adaptation, de conduire les réflexions thématiques.
75. Il rend compte de ses activités aux membres du Conseil Supérieur de la Microfinance. Son secrétariat est assuré par la Coordination Nationale.
76. Sa présidence active doit être tournante, s'ouvrant à tous les membres, y compris et surtout aux bailleurs de fonds, pour une durée d'un an non renouvelable en continu.

4.8.3. Opérationnalisation de la SNMF

77. Le Gouvernement de Madagascar adopte la Stratégie en Conseil des Ministres, répartit les rôles selon les champs de compétences des acteurs et confie sa réalisation, au Ministère des Finances et du Budget.
78. Le Conseil Supérieur de la Microfinance a la responsabilité de coordonner, de suivre la réalisation de la Stratégie et de s'assurer qu'elle est exécutée selon les plans. Le Comité de Pilotage s'assure de l'exécution conforme des actions et les prestataires de services appuient les institutions et les structures transversales dans un souci de renforcement et de transfert de compétences. Les institutions financières qu'elles soient nationales ou internationales, refinancent des IMF. Finalement, les partenaires techniques et financiers, financent le secteur dans le cadre de Projets et Programmes alignés sur la Stratégie.



4.8.4. Le Plan d'Actions

79. Pour chaque Axe Stratégique, le Plan d'Action définit les résultats, les modalités, les acteurs, les indicateurs et les conditions critiques. Il sert de cadre de référence pour le suivi de la Stratégie. Il est présenté en Annexe 2.

4.8.5. Les actions de renforcement des capacités

80. L'objectif du renforcement de compétences est de permettre à chaque acteur concerné de bien assumer le rôle qui lui est assigné par la SNMF en vue de la réussite de sa mise en œuvre.

81. Dans ce cadre, il est recommandé à ce que les partenaires au développement consacrent une grande partie de leur assistance au renforcement des capacités institutionnelles visant le professionnalisme et la viabilité du secteur. Bien que l'établissement d'une capacité institutionnelle procède d'un engagement durable

des bailleurs de fonds, ils peuvent agir en synergie et complémentarité tout en tirant parti de leurs atouts et avantages comparatifs.

4.8.6. Financement et refinancement

82. Pour le moment le financement du secteur est assuré en grande partie par les bailleurs qui interviennent dans le financement direct des IMF comme l'Union Européenne, l'AFD, la Banque Mondiale, le FIDA, l'Association ICAR et ceux qui interviennent autant dans le financement des actions transversales que dans celui des IMF comme le PNUD, le FENU, le MCA avec une approche plus globale axée sur la Stratégie.
83. Le Gouvernement malagasy a joué par le passé un rôle prépondérant dans la mise en place des institutions de base surtout en milieu rural. En fournissant aussi bien des ressources financières directes pour la mise en place des institutions, des facilités aux institutions sous forme d'exonération mais aussi dans la mise en place et le fonctionnement de la Coordination Nationale du secteur.
84. Cependant certains partenaires technique et financiers sont en fin de contrat de programme avec des réflexions sur les réorientations et de nouveaux fonds, ce qui donne une perspective pour le financement de la nouvelle Stratégie ainsi que son alignement.
85. Compte tenu des évolutions du secteur durant les années passées, mais aussi de certains besoins d'appuis et de consolidation, il subsiste encore des besoins de financement et de refinancement du secteur pour la période 2008 -2012. C'est pourquoi les deux types d'interventions doivent se compléter et continuer pour la période du Plan.
86. Le financement des opérations des IMF doit encore s'appuyer d'abord sur la stimulation de l'épargne qui passe par la diversification des produits, l'atteinte de nouveaux membres et de nouveaux territoires.
87. La grande limitation des actions de refinancement réside dans le fait que 90% des concours des banques se font sous forme de découvert bancaire.
88. C'est pourquoi des réflexions doivent être conduites pour aboutir à une offre des institutions financières en adéquation avec la demande des IMF et en tenant compte des risques.
89. Les études ou réflexions concertées doivent être menées pour la mise en place de fonds multi bailleurs avec plusieurs fenêtres d'intervention comme le financement et le refinancement, le renforcement des capacités, apporter des solutions durables sur le refinancement du secteur.

4.8.7. Le Budget

90. Le budget nécessaire pour la mise en œuvre de la Stratégie sera estimé après la validation et constituera l'Annexe 3.

4.8.8. Les suites de l'Atelier

91. Les mesures ou actions suivantes doivent être entreprises:

- § La tenue de l'Atelier de validation du projet de SNMF ;
- § La validation du Document par le Gouvernement ;
- § La tenue de la table ronde des bailleurs sur la SNMF ;
- § Les études sur la mise en place du Conseil Supérieur de la Microfinance et son arrimage avec les autres instances comme le Comité de Pilotage,
- § Le changement de statut de la Coordination Nationale de la MicroFinance

92. Les conditions critiques favorisant l'atteinte des résultats

Certaines conditions sont nécessaires et voire même indispensables. Il s'agit de :

- § La poursuite des efforts du Gouvernement pour la croissance économique et la mise en place des investissements notamment pour le secteur rural et privé,
- § Le maintien de la baisse des taux des BTA ;
- § Une plus grande implication de l'État en faveur du secteur de la microfinance ;
- § La mobilisation et l'alignement des bailleurs de fonds et leur participation dans la gestion directe à l'exécution de la SNMF ;
- § Les capacités budgétaires de l'État en vue de la prise en charge progressive des frais de fonctionnement de la Coordination Nationale de la MicroFinance et pour la fourniture du personnel complémentaire si besoin est;
- § La synergie entre la CSBF et la Coordination Nationale pour la surveillance du secteur ;
- § La mise en place et le renforcement de l'Association Professionnelle Unique ;
- § L'implication des IMF dans les activités et leur volonté de changement ;
- § La participation des IMF au financement des frais généraux de leur Association,
- § L'établissement de la faisabilité économique et institutionnelle pour le fonds multi bailleur avec plusieurs fenêtres d'interventions comme le renforcement des capacités, les refinancements, les innovations, ect ...

ANNEXE 1. EVALUATION DU PLAN D' ACTIONS DE LA SNMF 2004-2009

Axe stratégique 1 : Amélioration du cadre économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur

Résultats	Actions	Réalisations	Commentaires	Mise en perspective
1.1. Les stratégies et politiques économiques mises en œuvre favorisent le développement de la micro finance	1.1.1. Application de politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et des PME, à la promotion des femmes et au développement rural favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	Réalisée	Amélioration des indicateurs sur la pauvreté Politique nationale sur les PME Des projets et programmes sur le développement rural Nette amélioration au niveau des infrastructures routières et de télécommunication Construction des bâtiments GCV et des barrages	Inspiré du DSRP, devra continuer dans le cadre du MAP
1.2. Le Cadre légal et réglementaire est révisé dans le sens de son amélioration. Il prend en compte les éléments suivants : diversité des interventions, pratiques optimales, sécurisation du secteur, nouvelle répartition des tâches entre la CSBF et les autres structures concernées par la microfinance.	1.2.1. Mise en place du cadre légal et réglementaire révisé.	Réalisée	Avec du retard	Des instructions à compléter
	1.2.2. Mise en conformité avec le nouveau cadre légal et réglementaire	Non réalisée	Ambiguïté des dates due au retard de la promulgation (en cours de résolution) Décret d'application de la loi sur la coopérative pour la forme juridique des IMF mutualistes non encore sortie	Appuyer les IMF pour la mise en conformité Accélérer la sortie du décret
1.3. La surveillance et le contrôle du secteur sont adaptées afin de mieux le sécuriser	1.3.1. Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF	Réalisé	Toujours insuffisant pour le besoin des déplacements sur le terrain	Continuer le renforcement
	1.3.2. Conduite de missions de contrôle et surveillance ; prise et application des sanctions en cas de besoin	Réalisé mais plus à distance sur les rapports	Insuffisance de moyens	Continuer l'action précédente
	1.3.3. Mise en place et Fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur	Réalisation en cours	Opérationnelle en 2008 Avis partagés des IMF pour l'alimentation en informations positives	Proposition de fonctionnement progressif suivant les informations déjà acceptées

Axe Stratégique n° 2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles

Résultats	Actions	Réalisations	Commentaires	Mise en perspective
2.1. Les IMF se professionnalisent	2.1.1. Renforcement des capacités des IMF	Des programmes de formation réalisés pour les techniciens des IMF Formations réalisées pour les dirigeants élus et techniques	Compétence technique encore insuffisante Système de gouvernance encore instable	Renforcer la formation avec une meilleure coordination des modules et des prestataires (APU)
	2.1.2. Appui aux IMF à se doter de plans d'affaire réalistes et opérationnels, de SIG et d'outils de gestion performants	Outils de gestion présents mais insuffisamment opérationnels Autonomisation du SIG déjà adoptée mais avec des logiciels généralement instables et non maîtrisés	IMF + Associations Professionnelles+ Structures techniques d'appui + Bailleurs	Appuyer la mise en place et l'opérationnalisation des outils de gestion, impliquer la CSBF pour la procédure de contrôle interne Faire l'inventaire et l'évaluation des logiciels
2.2. L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	2.2.1. Création des conditions d'améliorer l'offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales	Réalisé en partie	Début de mise en marché des produits adaptés avec la diversification du CAE	Action non maintenue telle quelle.
	2.2.2. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	Réalisée selon la SNMF pour le CAE et de l'adaptation du crédit solidaire vers d'autres produits Développement et mise en place des nouveaux produits directement par les IMF	Etudes de l'intégration du CAE CNMF-PNUD Sans suivre le processus de mise en place	Continuer l'appui pour le développement du CAE et des produits dérivés Proposition d'appuyer les IMF sur le processus de mise en place d'un nouveau produit
2.3. Les IMF sont articulées avec les banques commerciales et sont progressivement intégrées aux marchés financiers	2.3.1. Développement de la collecte de l'épargne nationale	Réalisé en partie avec le début de mise en place de la diversification du DAT selon ma durée et le montant Réalisé en animation et sensibilisation pour l'épargne	L'élargissement des services des IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation n'est pas réalisé	Action à poursuivre
	2.3.2. Renforcement de la position financière des IMF	Non réalisée	La capitalisation des IMF et la mise en place des instruments financiers se font encore de façon dispersée et posent problème L'étude et les concertations sur les contraintes et les modalités d'une meilleure péréquation des ressources et emplois dans le secteur ne sont pas réalisées	Action à reprendre avec des meilleures modalités
	2.3.3. Renforcement des relations d'affaires IMF / Banques	Réalisation en cours	Mise en place de mécanisme de garantie (ARIZ, MAEP) Refinancement en évolution Mais crédibilité des IMF encore à renforcer	Action à poursuivre

Stratégie 3 : Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF

Résultats	Actions	Réalisations	Commentaires	Mise en perspective
3.1. La structuration de la profession est renforcée	3.1.1. Mise en place d'une Union des Associations Professionnelles des IMF	Non réalisée	Mauvaise disposition des deux AP Pas d'initiative du CP/SNMF	Action urgente
	3.1.2. Renforcement des Associations en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif).	Réalisée au niveau de l'APIFM et non de l'AIM	Renforcement par financement directe et par la réalisation de formations payantes (subventionnées)	Transférer les actifs à l'APU
	3.1.3. Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession	En partie réalisée	Présence des deux AP au niveau de toutes les instance de décision et de concertation et échanges avec les autorités nationales et les associations similaires Mais mise en place de code de déontologie non réalisée	Rôle de l'APU
3.2. La coordination nationale du secteur est assurée efficacement	3.2.1. Promotion du secteur	En partie réalisée	Dotation en moyens matériels et humains de la part du PNUD (carence de la part de l'Etat) Promotion du secteur à renforcer	Action à poursuivre
	3.2.2. Mise en œuvre d'un centre de ressources et de gestion d'une base de données sur le secteur	En partie réalisée	Définition des indicateurs sans être passé par une étude de définition des objectifs et du contenu d'un centre de ressources	A réaliser avec appui
	3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants	Non réalisée	Faute de mise en place effective de la base de données	A réaliser avec appui
	3.2.4. Evaluation des performances des programmes	Réalisée de façon informelle	Pas sur la base d'une mission formalisée et documentée tel qu'il se doit	A formaliser
3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière efficiente et concertée	3.3.1. Mise en place du Comité de Pilotage de la SNMF	Réalisée pour sa mise en place En partie réalisé pour ses fonctionnements	La tenue des rencontres et séminaires sur le secteur était insuffisante La conduite de mission périodique de suivi- évaluation n'a pas été réalisée	Action à poursuivre
	3.3.2. Approbation et exécution de la SNMF	Réalisée	Sortie du document selon le calendrier prévu Tenue de la table ronde des bailleurs de fonds Evaluation à mi-parcours effectuée actuellement dans le cadre de l'évolution du secteur	Exécution à mener avec plus de précision et de professionnalisme pour les prochaines années surtout au niveau de l'étude d'impact.

ANNEXE 2. PLAN D' ACTIONS DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE (2008-2012)

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	
Axe stratégique 1: Amélioration du cadre légal et réglementaire et économique pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur								
1.1 Les stratégies et politiques socio-économiques mises en œuvre favorisent le développement de la microfinance	1.1.1 Application de politiques socio-économiques pour le développement rapide et durable	1.1.1.1 Utiliser le MAP et la SNMF comme documents de négociation auprès des PTF	Le Gouvernement Le Responsable de la mise en œuvre et du suivi du MAP	Permanent	Le cadre d'évaluation du MAP	Documents de politiques et communiqué du Gouvernement	L'obtention des financements	
		1.1.1.2 Mettre en place les investissements tels qu'ils sont prévus dans la SNMF et le MAP	CNMF et PTF	Dès la mise en place de la stratégie	Convention de financement	Rapport CNMF	Disponibilité des fonds	
		1.1.1.3 Faire adopter la SNMF réactualisée en Conseil des Ministres	MFB	Dès la sortie du document final	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	
	1.1.2 Une meilleure prise en compte des objectifs et de la vision de la SNMF dans les politiques de développement et une meilleure appropriation par l'Etat malgache	1.1.2.1 Articuler la SNMF avec la décentralisation et les autres politiques de développement	Le Responsable de la mise en œuvre et du suivi du MAP MFB	2008-2012	Implication des Chefs de Régions	Programmes régionaux	Volonté de l'Etat	
		1.1.2.2 Confirmer la CNMF comme organe de coordination des projets et programmes nationaux touchant la microfinance	MFB	Dès adoption de la SNMF	100 % des volets microfinance des projets et programmes sont coordonnées par la CNMF	Les rapports de la CNMF	L'acceptation des autres Ministères	
		1.1.2.3 Mettre en place le Conseil Supérieur de la Micro finance	MFB	mi-2008 dès l'adoption du rapport	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	
		1.1.2.4 Mettre en place le Comité de pilotage de la SNMF	MFB, CNMF	Dès la sortie du document final	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	
	1.1.3 Modification du statut de la CNMF	1.1.3.1 Eriger la CNMF en direction au sein du Ministère des Finances et du Budget	MFB	2008	Décret de nomination Projet de statut de la direction	Publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	
	1.2. Le nouveau cadre légal et réglementaire est complété et implanté	1.2.1 Le nouveau cadre réglementaire complété des instructions et circulaires complémentaires après avis de la profession	1.2.1.1 Produire et publier toutes les instructions manquantes de la loi 2005 - 016	CSBF	2007-2008	Les instructions sont sorties	Disponibilité des documents auprès de tous les acteurs	Priorité de la CSBF

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		1.2.1.2 Informer les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce l'élaboration et la diffusion des guides	CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique	2008	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat
		1.2.1.3 Tenir des sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique	2008	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat
		1.2.1.4 Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire après harmonisation des délais	CSBF+CNMF+APU+ Structure d'Appui Technique	Après adoption du nouveau cadre et selon le délai accordé pour la mise en conformité	% des IMF remplissant les critères de mise en conformité	Rapport de vérification des instances habilitées	Priorité de la CSBF
		1.2.1.5 Renforcer la capacité des IMF à produire les états financiers et à temps	CSBF+APU	2008-2009	% des états financiers fournis à temps et conformes	Etats financiers transmis	Fonds disponibles pour la formation
		1.2.1.6 Evaluer l'ensemble des textes sur la microfinance	CSBF+APU+CNMF	2011	Lancement du processus de l'évaluation	Rapport d'évaluation	Disposition de la CSBF et disponibilité de fonds
1.3 Le secteur bénéficie d'une surveillance adéquate	1.3.1 Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF	1.3.1.1 Elaborer un Plan de renforcement en ressources humaines de la CSBF et de la CNMF (effectif, compétence et formation) en moyens matériels (locaux fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier) et financiers et en outils de gestions	CSBF+CNMF+Conseil National	Dès adoption de la SNMF 2008	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre: locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines	Plan de renforcement et outils de gestions disponible	Le plan a été approuvé et est financé
		1.3.1.2 Mise en œuvre du plan de renforcement de capacité	CSBF+CNMF+Gouvernement+ Baillleurs	2008-2012	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre: locaux, équipements et nombre et ressources humaines (effectif et qualité)	Plan de renforcement et budget annuel; rapport d'activité	Le budget est mis en place à temps
		1.3.1.3 Mettre à disposition et assurer le fonctionnement d'une base de données au sein de la CNMF	Gouvernement + Baillleurs	2008-2012	Base de données fonctionnelles	Disponibilités des données	Fonds disponibles

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		1.3.1.4 Fournir un appui aux structures d'encadrement des IMF dans l'exercice du contrôle interne délégué	CSBF+APU+IMF+Baillleurs	2008-2009	Nombre de formations dispensées	Fiche de présence des formations	Le financement et les outils
		1.3.1.5 Mettre en place un mécanisme de concertation entre la CSBF et la CNMF	CSBF+CNMF	2008	Formalisation et tenue des réunions périodiques	Documents et PV de réunions	Disposition de la CSBF
	1.3.2 Conduite de missions de contrôle et surveillance; prise et application des sanctions en cas de besoins	1.3.2.1 Dresser une classification des IMF en fonction de la concentration et des risques	CSBF	Par semestre	Codification selon la concentration	Document disponible	Disposition de la CSBF
		1.3.2.2 Mettre en place des mécanismes de sanction et de redressement des IMF en difficulté	CSBF+CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution	Rapport des instances habilitées	Les pouvoirs publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer
		1.3.2.3 Assurer un suivi de l'application de la réglementation orientée sur la santé financière	CSBF+CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution	Rapport des instances habilitées	Les pouvoirs publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer
	1.3.3 Mise en place et fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur	1.3.3.1 Finaliser et alimenter selon un schéma évolutif la Centrale des risques	CSBF+APU+CNMF+PTF	2008	Nombre et nature des IMF participantes; % de portefeuille, concerné; qualité des informations	Rapport sur la faisabilité Données de la Centrale des risques	Les IMF représentatives acceptent de participer régulièrement à la centrale des risques

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	
Axe Stratégique 2: Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles								
2..1 Les IMF se professionnalisent	2.1.1 Le renforcement des capacités des IMF selon les besoins prioritaires est poursuivi	2.1.1.1 Evaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement de capacité pour les élus, les techniciens, les autres intervenants (consultants, commissaires aux comptes)	IMF + APU + CNMF + Bailleurs	Permanent	Nombre de participants à ces formations + qualité des supports pédagogiques + Niveau de performance et des informations des IMF	Rapports d'activité de l'APU + Rapports de mission de la CNMF + PV des sessions de formation	Les IMF sont intéressées à ces formations et les ressources existent, le marché de l'emploi offre des disponibilités adéquates en RH	
		2.1.1.2 Proposer un mécanisme national viable et approprié pour la formation et les moyens pour sa mise en œuvre	APU + Gouvernement	Permanent	Disponibilité de la formation	Rapports des sessions	Appropriation des IMF	
		2.1.1.3 Fournir les appuis pour la mise en œuvre et l'évaluation des formations identifiées	APU + CNMF + PTF	Permanent	Rapport d'évaluation	Rapport d'évaluation	Disponibilité des formations	
		2.1.1.4 Mettre en place un Centre de ressources pour l'accès aux connaissances dans le domaine de la microfinance et de diffusion des pratiques optimales	CNMF + APU + Bailleurs	Permanent	Qualité des connaissances disponibles + taux de fréquentation du centre	Centre de documentation + Fonds documentaire	Les ressources humaines et matérielles sont mises à disposition, le fonds documentaire est intéressant et à jour, et les acteurs ont la volonté d'accroître leur niveau de connaissance	
	2.1.2 Les efforts d'amélioration de performance des IMF par la mise en place d'outils de gestions opérationnels et performants continuent	2.1.2.1 Appuyer les IMF à se doter de plans d'affaires réalistes et opérationnels et d'outils de gestions performants (Méthodologie de mise en marché des produits, manuel de ressources humaines, manuel de contrôle interne, code de déontologie, ...)	CNMF + APU + Structures techniques + PTF	2008 - 2009	Disponibilité des outils de gestions opérationnels et performants	Documentation des IMF	Disponibilité de l'appui technique et financier	
		2.1.2.2 Mobiliser des ressources externes pour des appuis techniques surtout pour les IMF sans moyens ciblant les zones difficiles	CNMF - APU - PTF	2009	Volume des ressources mobilisées pour l'appui institutionnel	Rapports de suivi de la mise en œuvre des formations	Les besoins ont été bien identifiés, les plans de financement élaborés et les bailleurs acceptent de participer au financement	
	2..2 La santé financière et la transparence des IMF sont améliorées	2.2.1 Mettre en place des modalités, mécanismes et/ou mesures permettant d'accroître l'efficacité, la qualité du portefeuille et les autres indicateurs de performances des IMF	2.2.1.1 Renforcer la capacité des IMF dans la gestion des impayés	APU + CNMF + PTF	2008 - 2010	La baisse des taux des impayés	Base de données de la CNMF - APU	Disponibilité de fonds
			2.2.1.2 Former et appuyer les IMF dans la mise en place d'une gestion efficace	APU + CNMF + PTF	2008 - 2010	L'augmentation du taux de performance et la baisse du taux d'intérêt	Base de données de la CNMF - APU	Disponibilité de fonds

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		2.2.1.3 Identifier et diffuser des mécanismes permettant le de renforcer la santé financière des IMF	APU + CNMF + PTF	2008 - 2010	Des mécanismes qui sont disponibles		Disponibilité de fonds
		2.2.1.4 Produire un modèle de reporting axé sur les performances financières pour l'IMF et un guide de contrôle interne	CSBF	2008 - 2009	Disponibilité des modèles et du guide	Modeles et guide auprès des IMF	Priorité de la CSBF
		2.2.1.5 Suivre la mise en œuvre des recommandations des contrôles internes	CSBF	Dès 2008	Rapport d'audit externe	Correction des anomalies auprès des IMF	Priorité de la CSBF
		2.2.1.6 Mettre en place un prix annuel liés à la transparence et la performance à partir du fonds multi - bailleurs	CNMF + PTF + APU +CSBF	Fin 2008	Fonds d'appui constitués	Prix octroyé	Volonté des PTF
		2.2.1.7 Faire l'état de lieu des systèmes d'information et de gestion existant,	CNMF + CGAP + PTF	2008 - 2009	Rapports de l'état de lieu des SIG et de l'évaluation ORCHID	Rapports de l'état de lieu des SIG et de l'évaluation ORCHID	Disposition des PTF et du CGAP
2.3 L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	2.3.1 Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et service à la demande solvable de l clientèle	2.3.1.1 Mener une étude d'identification des besoins en produits et services financiers et des contraintes pesant sur leur satisfaction dans les zones non couvertes et faiblement couvertes	CNMF + APU	2008 - 2010	Rapport sur les zones non ou faiblement couvertes	Rapports d'investigation	Existence des financements
		2.3.1.2 Appuyer la mise en place de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones conformément au plan d'affaires déjà en place et à la performance de l'IMF	CNMF + APU + PTF	Permanent	Mise en place de nouveaux produits, extension des IMF performantes	Rapport de mise en place des produits et des points de distribution	Une demande solvable existe et les IMF acceptent les conditions
		2.3.1.3 Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements	IMF + PTF	2008 - 2012	Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels	rapports	les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des IMF
		2.3.1.4 Consolider les acquis du produit Crédit Avec Education (CAE) et tirer les leçons pour l'extension de la garantie par caution solidaire vers d'autres types de produit	CP + CNMF + PTF + APU	Dès 2008	CAE en développement Nouveaux produits à caution solidaire	Rapports	Disposition des IMF
		2.3.1.5 Vulgariser le mécanisme d'assurance agricole existant	CNMF + APU	2008	Les crédits agricoles sont assurés	Rapports	Disposition
		2.3.1.6 Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF sur les outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	CNMF + PTF + APU	2008 - 2012	Nombre et qualité des formations	PV des sessions et supports pédagogiques	les ressources humaines et les documents sont adaptés, les opportunités existent et les moyens ont été mis à disposition

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		2.3.1.7 Avoir une fenêtre dans le fonds multi-bailleurs dédié aux innovations en terme de produit et de moyen de paiement et un prix annuel à l'innovation et conclure des contrats avec les IMF	Conseil National + APU +CNMF	2008 - 2012	Niveau des ressources du fonds, Nombre et qualité des contrats conclus et niveau d'exécution	Documents contractuels, rapports d'activité et rapports de suivi et évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.3.1.8 Tester des produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance et des moyens de paiements	IMF + CP +CNMF	2008 - 2012	Qualité des produits testés, niveau de réplication, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapport de suivi évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent
	2.3.2 Intensification de la collecte de l'épargne nationale	2.3.2.1 Mettre en marché des produits d'épargne diversifiés répondant aux besoins de la clientèle	IMF + autres institutions financières	2008 - 2012	Croissance de l'épargne	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapport de suivi évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent
		2.3.2.2 Utiliser les nouvelles technologies aux institutions rurales et à faible volume pour faciliter les transactions (mobile banking)	CNMF + APU + PTF	2008-2012	Nouvelles technologies disponibles	Auprès des IMF	Disponibilité des fonds et des technologies adaptées
		2.3.2.3 Appuyer l'élargissement des services de l'IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation	IMF +banques + Associations Professionnelles	Continu (2004 - 2009)	Nombre et niveau de développement, rentabilité des nouveaux services, niveau de contribution aux performances de l'Institution	Rapports d'activité des IMF	Des opportunités existent et les IMF ont la capacité de les conduire correctement
		2.3.2.4 Appuyer les IMF non mutualistes à offrir du service d'épargne dans le cadre de leurs nouveaux statuts	CSBF + CNMF + APU	2008 - 2010	Nombre d'IMF qui n'étaient pas autorisées à collecter l'épargne et qui le sont devenues	Agréments CSBF	Les IMF le souhaitent
2.4 Les IMF sont articulées avec les autres systèmes financiers et bénéficient de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme et pondérés aux risques qu'elles représentent	2.4.1 renforcement de la position financière des IMF	2.4.1.1 Accompagner les transformations institutionnelles notamment la mise en place d'instruments financiers par un appui technique et/ou financier	IMF + Associations professionnelles +CNMF +Bailleurs		Nombre d'IMF capitalisées et/ou ayant développé de nouveaux instruments financiers	Documents y relatifs	la volonté et les opportunités existent
		2.4.1.2 Contribuer à partir du fonds multi-bailleurs au redressement d'IMF en difficultés	CNMF + Conseil Supérieur + CSBF	2008 - 2012	Redressement des structures	Rapports d'activité Et en particulier celui du comité d'investissement du fonds multi bailleurs	Les partenaires trouvent un terrain d'entente et les conditions sont favorables au redressement des IMF concernées

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		2.4.1.3 Mener une étude sur les besoins, les contraintes, la diversification de sources de refinancement du secteur (taux, garanties, différés, risques de change ...),	CNMF + CP +APU + Conseil National + CEM	2008 - 2009	Existence de mécanismes de refinancement	Rapport de l'étude	Les différentes parties acceptent de participer à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles
		2.4.1.4 encourager l'arrivée de nouveaux prêteurs et la mise en relation notamment la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)	CEM + Conseil Supérieur + CNMF	2008 - 2009	Croissance du refinancement , CEM fait partie des prêteurs	Rapport de la CEM, Croissance des crédits	Qualité
	2.4.2 Renforcement des relations d'affaires IMF/Banques	2.4.2.1 Tenir des séances de travail périodiques (Associations Professionnelles des IMF et des Banques) pour des échanges sur le secteur financier et les relations	APU + APBEF	2008 - 2012	PV des rencontres, niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenaires établis	Rapport de l'APU	Les deux types d'intermédiaires financiers acceptent de collaborer, les opportunités d'affaire mutuellement avantageuses existent et sont bien perçues
2.4.2.2 Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques		APU + APBEF	2008 - 2012	Publication régulière des informations sur les partenariats	Documents y relatifs	Les banques considèrent la transparence financière comme une contrainte de leurs relations avec les IMF	
2.4.2.3 Etudier et développer des mécanismes de garantie pour favoriser le refinancement		APU +PTF	2008 - 2012	Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille	Rapport d'étude et rapports d'activité des intermédiaires financiers		

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
Axe Stratégique 3: Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF							
3.1. La structuration de la profession est renforcée	3.1.1. Mise en place de l'Association professionnelle des IMF	3.1.1.1. Mener une étude sur le processus de fusion, Développer un projet de statut, de code de déontologie, un plan de mise en œuvre et de transfert des actifs l'APU des IMF	les Associations existantes + CNMF+CP + CSBF	2008	Les documents sont élaborés	Statuts, Règlement Intérieur, code de déontologie, pla de transfert et plan d'organisation de l'AG constitutive, projet de résolutions	Les deux associations acceptent le principe de créer une union
		3.1.1.2 Organiser une visite d'échange et d'étude auprès deux associations dont une ayant le même historique dans la sous région	CNMF+LES AP+CP	2008	Visite effectuée		Disponibilité de fonds
		3.1.1.3 Mise en place de l'APU des IMF	CNMF+CP+les AP	2008	Fusion réussie	A.P mise en place et documents constitutifs adoptés, Organe mise en place	Volonté des organes
3.1.2. Renforcement de l'APU en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif) et en outils de gestion	3.1.2.1 Doter l'Association Professionnel en personnel en quantité et en qualité selon ses mandats	3.1.2.1 Doter l'Association Professionnel en personnel en quantité et en qualité selon ses mandats	IMF+CP	2008	Personnel existant	Manuel pour les RH existe	
		3.1.2.2. Appuyer l'APU à élaborer un plan d'affaire, plan de communication, des manuelles de politique et procédures développement tenant compte de la nécessité de fournir à ses membres des services de qualité, de développer sa viabilité financière et de jouer un rôle au plan national et sous – régional et international	APU + CNMF +Bailleurs+Conseil National	Dès adoption de la SNMF	Qualité des documents élaborés plan de développement élaboré	Plan d'affaire, politique de communication, catalogue de service	Les Associations mobilisent un nombre adéquat d'IMF Les ressources sont mobilisées pour l'exécution de leurs plans de développement.
		3.1.2.3. Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif du programme de l'APU	APU + CNMF +Bailleurs	Dès la mise en place de l'APU	Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance	Contrats	L'APU et les bailleurs acceptent de signer des contrats ; les moyens sont fournis à temps aux Associations pour leur exécution
		3.1.2.4. Développer des services payants afin d'accroître leur autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services	APU	2008 - 2012	Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière	Rapports d'activité et supports de cours ; documents produits	L'APU a les compétences requises et la demande solvable existe, les IMF acceptent de payer
3.1.3. Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de promotion du secteur , de défense des intérêts de la profession et renforcement des capacités des membres	3.1.3.1. Impliquer l'APU aux décisions relatives au développement du secteur	3.1.3.1. Impliquer l'APU aux décisions relatives au développement du secteur	CNMF + APU + autres ministères impliqués	Permanent	Nombre de participations, nombre et qualité des propositions de l'APU acceptées	Documents de politiques et communiqués du gouvernement rapport d'activité de l'association	L'APU a les compétences et le Gouvernement a la volonté de les associer
		3.1.3.2. Finaliser, valider et appliquer le code de déontologie afin de mieux intégrer les meilleures pratiques en microfinance et d'appliquer la transparence financière et de gestion par la diffusion des documents et la formation	APU +IMF + CNMF	Dès la mie en place de l'Union	Code de déontologie, % d'IMF le respectant	Rapports des IMF et de l'APU	Les IMF ont la volonté d'appliquer le code

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		3.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations	APU des IMF et des Banques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et niveau des rencontres ; qualité des relations	P.V des réunions, rapports d'activités, actions menées ensemble	Les associations ont la volonté de créer un partenariat
		3.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales dans le domaine de la microfinance	APU + Autorités Etatiques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre, niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier les associations et celles - ci ont les ressources humaines et matérielles d'y prendre part
		3.1.3.5. Tisser des alliances régionales et internationales avec des associations similaires ou d'autres organismes dans le sens d'un partenariat mutuellement avantageux	APU + Autres associations poursuivant les mêmes buts	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	Les Association ont bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et les associations ont les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations
		3.1.3.6. Contribuer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources...	APU	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre de participants à la Centrale et qualité et impact sur le secteur	Documents de la Centrale, Rapports d'activité des IMF	Les Associations ont la capacité d'y prendre part
3.2. La coordination nationale du secteur est assurée efficacement	3.2.1. Promotion du secteur par la mise en place et la diffusion d'une politique de communication du secteur	3.2.1.1. Doter la CNMF de RH en quantité et en qualité et en outils de gestion adéquats et de suivi de la	Gouvernement + Bailleurs	Dès approbation de la SNMF	Dotations mises en place	Qualité de la structure de la CNMF	Le Gouvernement et les bailleurs contribuent à cette dotation
		3.2.1.2. Etablir le conseil national de la microfinance	CNMF	Permanent	Nombre d'IMF visitées	Documents et rapports	La CNMF dispose de ressources humaines et de moyens adéquats
		3.2.1.3 Réaliser une étude sur les besoins des acteurs et un programme de communication et de mobilisation des partenaires vers les objectifs de la SNMF (journal, contenu du site, rencontre avec les chefs de régions rencontre interministérielles,					Politique de communication et modèle des documents
	3.2.2. Mise en œuvre d'un centre de ressources et un système homogène de données sur le secteur	3.2.2.1. - Réaliser une étude pour définir les objectifs et le contenu d'un centre de ressources et de la base de données · Définir les informations nécessaires à l'alimentation de la base, · Définir les schémas de remontée des informations, les moyens à mettre en place pour s'assurer des remontées en temps opportun (jusqu'aux arrêts si nécessaire), · Lancement de la base et formation des personnels affectés à la base.	CNMF + APU	2008	Une restitution de l'étude a été faite. Les IMF ont discuté de la pertinence des indicateurs	Document de l'étude Canevas des indicateurs	Le Gouvernement et les Bailleurs de fonds ont contribué au financement de l'étude

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
	3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants	3.2.3.1. Tenir une base de données sur les opérations des intervenants	CNMF	2008	Nombre et qualité de missions, visites, qualité des informations fournies par la base	Rapports de missions, PV de rencontres ; comparaison avec les informations de la CSBF	La CNMF a les moyens d'assurer le suivi
		3.2.3.2. Produire des rapports périodiques d'état et d'analyse du secteur	CNMF	2008	Nombre et qualité des rapports	Documentation de la CNMF	Les éléments de base sont disponibles
	3.2.4. Evaluation des performances du secteur (partenaires techniques et financiers)	3.2.4.1. Assurer le suivi des études d'impact et les revues des missions de supervision des projets et programme	CNMF	Permanent	Qualité des études et missions	Rapports et documents	La CNMF dispose de ressources humaines adéquates. Les acteurs adhèrent au principe d'évaluation de performances
3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière concertée et efficiente	3.3.1. Mise en place et fonctionnement des organes politique de pilotage du secteur	3.3.1.1. Mener une étude sur l'opportunité de la mise en place du Conseil supérieur	Entités membres du CP/SNMF	Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes	Résultats de l'étude	Document	Les acteurs concernés sont disposés et les fonds sont disponibles
		3.3.1.2 Tenir les concertations sur les projets de documents et installer les comités et publier les mises en place	CNMF et membres	Dès élaboration projet de textes	Cérémonie d'installation	Journal officiel	
		3.3.1.3. Convoquer les premières rencontres de planification des activités du Conseil Supérieur et du Comité de Pilotage	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte sur le CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité des participants, organes mis en place	PV de la séance disponible 15 jours après la tenue de la rencontre	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif, les textes sont recevables et acceptables
		3.3.1.4. Tenir des rencontres selon un planning au moins trimestrielles pour assurer une mise en œuvre efficiente de la SNMF, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte du CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité des participants, pertinence des décisions prises et leur impact sur l'exécution de la SNMF	PV des séances et qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CP/SNMF	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif
		3.3.1.5. Etre à l'écoute des besoins du Conseil Supérieur de la Micro-finance et instruire les dossiers à lui soumettre pour décision	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte du Conseil Supérieur de la Microfinance		PV des séances de réunion du Conseil Supérieur de la microfinance	
		3.3.1.6. Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur au niveau national, sectoriel	CP+SNMF+APU	Dès adoption de la SNMF	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif
		3.3.1.7. Doter le CP/SNMF de ressources adéquates pour le fonctionnement de son secrétariat permanent	CP/SNMF	Dès la mise en place des organes	Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les ressources sont mobilisées et mises en place

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		3.3.1.8. Renforcer en cas de besoin la formation des membres du CP/SNMF	CP/SNMF + Bailleurs+ Associations Professionnelles + structures d'appui technique	Dès la mise en place des organes et en cas de besoin	Niveau de satisfaction des besoins de formation Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations	rapports des sessions, niveau et qualité des débats et recommandations du CP/SNMF	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau, les opportunités pour ce faire sont offertes
		3.3.1.9. Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations	CP/SNMF	Suivant la périodicité à définir par le CP/SNMF	Nombre et pertinence des missions	Rapports d'activité et de missions produits	Les IMF fournissent des informations fiables, le CP/SNMF a la capacité de conduire ces missions
		3.3.1.20. Conduire des missions d'étude et échanges auprès des cellules de suivi de la sous région	CP/SNMF	Dès l'opérationnalisation des organes	Nombre et pertinence des missions	Rapport de missions produites	
	3.3.2. Approbation et exécution de la SNMF et de ses organes politiques	3.3.2.1. Finaliser le document de la SNMF, y compris le budget, et le faire approuver par les instances habilitées	GTMF + CNMF	Dès que possible	Qualité du document et diligence dans l'approbation	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la SNMF
		3.3.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	Gouvernement	Dès approbation du document	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs destinataires	Document de transmission	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur et ont été identifiés
		3.3.2.3. Tenir la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des actions de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs	Dès approbation et transmission aux principaux acteurs	Nombre et niveau de représentativité des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement	Rapport de la table ronde disponible	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur, sont convaincus de la qualité de la SNMF proposée et acceptent de participer à son financement
		3.3.2.4. Finaliser le budget de la SNMF sur la base des engagements	CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs	Dès confirmation des engagements des bailleurs	Qualité et réalisme du Budget	Budget finalisé et disponible	Les différents acteurs considèrent la SNMF comme le meilleur moyen d'intégrer la microfinance au secteur financier
		3.3.2.5. Mettre en œuvre les Programmes d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs	Dès le bouclage du Plan de financement	Qualité des programmes et niveau de participation pour la couverture du Plan de financement	Document de projet Rapports de mission et de suivi	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution de la SNMF
		3.3.2.6. Réaliser des missions de suivi – évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels	CP/SNMF + Gouvernement+ Bailleurs	Un an après le démarrage des activités	Qualité des rapports de suivi – évaluation et pertinence des recommandations ; niveau de représentativité des participants	Rapports de mission et PV des rencontres disponibles	Le Programme est approuvé et mis en œuvre ; des réalisations ont été faites.
		3.3.2.7. Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs	Un an avant la fin de l'exécution de la SNMF	Qualité des études d'impact et incidences sur le développement du secteur	Rapports d'études disponibles	Les éléments pour une conduite d'études d'impact significatives sont réunis

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions
		3.3.2.8. Tenir tous les deux ans une rencontre de réactualisation éventuelle et de suivi de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs	Deux ans après la mise en œuvre de la SNMF réactualisée.	Niveau de représentativité des participants ; Qualité des rapports d'analyse et des recommandations, incidences sur le développement du secteur	Actes des rencontres	La SNMF est approuvée et mise en œuvre, des réalisations ont été faites

ANNEXE 3. BUDGET PREVISIONNEL POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE 2008-2012

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2 012	
Axe stratégique 1: Amélioration du cadre légal économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur									7 286 500	2 109 000	1 859 000	1 092 000	1 084 500	1 142 000	
1.1 Les stratégies et politiques socio-économiques mises en œuvre favorisent le développement de la microfinance	1.1.1 Application de politiques socio-économiques pour le développement rapide et durable	1.1.1.1 Utiliser le MAP et la SNMF comme documents de négociation auprès des PTF	Le Gouvernement Le Responsable de la mise en œuvre et du suivi du MAP	Permanent	Le cadre d'évaluation du MAP	Documents de politiques et communiqué du Gouvernement	L'obtention des financements		0	0	0	0	0	0	
		1.1.1.2 Mettre en place les investissements tels qu'ils sont prévus dans la SNMF et le MAP								0	0	0	0	0	0
		1.1.1.3 Faire adopter la SNMF réactualisée en Conseil des Ministres	MFB	Dès la sortie du document final	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget			0	0	0	0	0	0
	1.1.2 Une meilleure prise en compte des objectifs et de la vision de la SNMF dans les politiques de développement et une meilleure appropriation par l'Etat malgache	1.1.2.1 Articuler la SNMF avec la décentralisation et les autres politiques de développement	Le Responsable de la mise en œuvre et du suivi du MAP	2008-2012	Implication des Chefs de Régions	Programmes régionaux	Volonté de l'Etat	CNMF	774 000	204 000	204 000	122 000	122 000	122 000	
		1.1.2.2 Confirmer la CNMF comme organe de coordination des projets et programmes nationaux touchant la microfinance	MFB	Dès adoption de la SNMF	100 % des volets microfinance des projets et programmes sont coordonnés par la CNMF	Les rapports de la CNMF	L'acceptation des autres Ministères			0	0	0	0	0	0
		1.1.2.4 Mettre en place le Comité de pilotage de la SNMF	MFB	Dès la sortie du document final	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget			25 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
1.1.3 Modification du statut de la CNMF	1.1.3.1 Eriger la CNMF en direction au sein du Ministère des Finances et du Budget	MFB	2008	Décret de nomination	Publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	CNMF	0							
TOTAL 11									799 000	209 000	209 000	127 000	127 000	127 000	
1.2 Le nouveau cadre légal et réglementaire est complété et implanté	1.2.1 Le nouveau cadre réglementaire complété des instructions et circulaires complémentaires après avis de la profession	1.2.1.1 Produire et publier toutes les instructions manquantes de la loi 2005 - 016	CSBF	2007-2008	Les instructions sont sorties	Disponibilité des documents auprès de tous les acteurs	Priorité de la CSBF	CSBF	120 000	60 000	60 000	0	0	0	
		1.2.1.2 Informer les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce l'élaboration et la diffusion des guides	CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique	2008	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat	AP		300 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012
		1.2.1.3 Tenir des sessions de formation, notamment sur le plan comptable et le dispositif prudentiel	CSBF+CNMF+Associations Professionnelles des IMF+ Structure d'Appui Technique	2008	Nombre de sessions de formation et qualité des participants, nombre de brochures et de documents distribués	PV des sessions de formation	Les acteurs ont les moyens de tenir les sessions et le niveau de participation est adéquat	AP	200 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
		1.2.1.4 Mettre en conformité les IMF avec le nouveau cadre légal et réglementaire après harmonisation des délais	CSBF+CNMF+APU+ Structure d'Appui Technique	Après adoption du nouveau cadre et selon le délai accordé pour la mise en conformité	% des IMF remplissant les critères de mise en conformité	Rapport de vérification des instances habilitées	Priorité de la CSBF	IMF	100 000	40 000	30 000	30 000	0	0
		1.2.1.5 Renforcer la capacité des IMF à produire les états financiers à temps	CSBF+APU+CNMF	2008-2009	% des états financiers fournis à temps et conformes	Etats financiers transmis	Fonds disponibles pour la formation	CSBF + AP	1 825 000	365 000	365 000	365 000	365 000	365 000
		1.2.1.6 Evaluer l'ensemble des textes sur la microfinance	CSBF+APU+CNMF	2012	Lancement du processus de l'évaluation	Rapport d'évaluation	Disposition de la CSBF et disponibilité des fonds	CSBF +CNMF	30 000	0	0	15 000	0	15 000
TOTAL 12									2 575 000	565 000	555 000	510 000	465 000	480 000
1.3 Le secteur bénéficie d'une surveillance adéquate	<i>1.3.1 Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la CSBF et de la CNMF</i>	1.3.1.1 Elaborer un Plan de renforcement en ressources humaines de la CSBF et de la CNMF (effectif, compétence et formation) en moyens matériels (locaux fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier) et financiers et en outils de gestions	CSBF+CNMF+Conseil National	Dès adoption de la SNMF	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre: locaux, équipements et nombre et qualité des ressources humaines	Plan de renforcement et outils de gestions disponible	Le plan a été approuvé et est financé	CNMF +CSBF	57 500	50 000	0	0	7 500	0
		1.3.1.2 Mise en œuvre du plan de renforcement de capacité	CSBF+CNMF+Gouvernement+Bailleurs	Dès adoption de la SNMF	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre: locaux, équipements et nombre et ressources humaines (effectif et qualité)	Plan de renforcement et budget annuel; rapport d'activité	Le budget est mis en place à temps	CNMF	840 000	260 000	120 000	60 000	170 000	230 000
		1.3.1.3 Fournir un appui aux structures d'encadrement des IMF dans l'exercice du contrôle interne délégué	CSBF+APU+IMF+Bailleurs	2008-2009	Nombre de formations dispensées	Fiche de présence des formations	Le financement et les outils	IMF	385 000	75 000	85 000	75 000	75 000	75 000
		1.3.1.4 Mettre en place un mécanisme de concertation entre la CSBF et la CNMF	CSBF+CNMF	2008	Formalisation et tenue des réunions périodiques	Documents et PV de réunions	Disposition de la CSBF		0	0	0	0	0	0

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2 012
	1.3.2 Conduite de missions de contrôle et surveillance; prise et application des sanctions en cas de besoins	1.3.2.1 Dresser une classification des IMF en fonction de la concentration et des risques	CSBF	Par semestre	Codification selon la concentration	Document disponible	Disposition de la CSBF	CSBF	0	0	0	0	0	0
1.3.2.2 Mettre en place des mécanismes de sanction et de redressement des IMF en difficulté		CSBF+CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution	Rapport des instances habilitées	Les pouvoirs publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer	CSBF	950 000	150 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
1.3.2.3 Assurer un suivi de l'application de la réglementation orientée sur la santé financière		CSBF+CNMF	Permanent	Nombre d'IMF contrôlées; % des IMF en faute sanctionnées et/ou redressées, % des sanctions mises en exécution	Rapport des instances habilitées	Les pouvoirs publics ont la volonté d'appliquer la réglementation et la CSBF a les moyens de la faire appliquer		280 000	100 000	120 000	20 000	20 000	20 000	20 000
	1.3.3 Mise en place et fonctionnement d'une Centrale des Risques pour le secteur	1.3.3.1 Finaliser et alimenter selon un schéma évolutif la Centrale des risques	CSBF+APU+CNMF+PTF	2008	Nombre et nature des IMF participantes; % de portefeuille, concerné; qualité des informations	Rapport sur la faisabilité Données de la Centrale des risques	Les IMF représentatives acceptent de participer régulièrement à la centrale des risques	CSBF	1 400 000	700 000	570 000	100 000	20 000	10 000
TOTAL 13									3 912 500	1 335 000	1 095 000	455 000	492 500	535 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2 012
Axe Stratégique 2: Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles									50 502 604	18 836 121	14 203 809	15 245 809	1 108 432	1 108 432
2.1 Les IMF se professionnalisent	2.1.1 <i>Evaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement de capacité pour les élus, les techniciens, les autres intervenants (consultants, commissaires aux comptes)</i>	2.1.1.1 Evaluation des besoins, des programmes et des mécanismes de renforcement de capacité pour les élus et les techniciens	IMF + APU + CNMF + Bailleurs	Permanent	Nombre de participants à ces formations + qualité des supports pédagogiques + Niveau de performance et des informations des IMF	Rapports d'activité de l'APU + Rapports de mission de la CNMF + PV des sessions de formation	Les IMF sont intéressées à ces formations et les ressources existent, le marché de l'emploi offre des disponibilités adéquates en RH	AP	637 162	127 432	127 432	127 432	127 432	127 432
		2.1.1.2 Proposer un mécanisme national viable et approprié pour la formation et les moyens pour sa mise en œuvre	APU + Gouvernement	Permanent	Disponibilité de la formation	Rapports des sessions	Appropriation des IMF	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.1.1.3 Fournir les appuis pour la mise en œuvre et l'évaluation des formations identifiées	APU + CNMF + PTF	Permanent	Rapport d'évaluation	Rapport d'évaluation	Disponibilité des formations	AP	100 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
		2.1.1.4 Mettre en place un Centre de ressources pour l'accès aux connaissances dans le domaine de la microfinance et de diffusion des pratiques optimales	CNMF + APU + Bailleurs	Permanent	Qualité des connaissances disponibles + taux de fréquentation du centre	Centre de documentation + Fonds documentaire	Les ressources humaines et matérielles sont mises à disposition, le fonds documentaire est intéressant et à jour, et les acteurs ont la volonté d'accroître leur niveau de connaissance	CNMF	160 000	50 000	40 000	30 000	20 000	20 000
	2.1.2 <i>Poursuivre les efforts d'amélioration de performance des IMF par la mise en place d'outils de gestions opérationnels et performants</i>	2.1.2.1 Appuyer les IMF à se doter d'un plan d'affaires réaliste et opérationnel et d'outils de gestions performants (Méthodologie de mise en marché des produits, manuel de ressources humaines, manuel de contrôle interne, code de déontologie)	CNMF + APU + Structures techniques + PTF	2008 - 2009	Disponibilité des outils de gestions opérationnels et performants	Documentation des IMF	Disponibilité de l'appui technique et financier	IMF	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.1.2.2 Mobiliser des ressources externes pour des appuis techniques surtout pour les IMF sans moyens ciblant les zones difficiles	CNMF - APU - PTF	2009	Volume des ressources mobilisées pour l'appui institutionnel	Rapports de suivi de la mise en œuvre des formations	Les besoins ont été bien identifiés, les plans de financement élaborés et les bailleurs acceptent de participer au financement	CNMF	450 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
	TOTAL 21									1 647 162	347 432	337 432	327 432	317 432

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008	2009	2010	2011	2012		
										\$US	\$US	\$US	\$US			
2.2 La santé financière et la transparence des IMF sont améliorées	<i>2.2.1 Mettre en place des modalités, mécanismes et/ou mesures permettant d'accroître l'efficacité, la qualité du portefeuille et les autres indicateurs de performances des IMF</i>	2.2.1.1 Renforcer la capacité des IMF dans la gestion des impayés	APU + CNMF + PTF	2008- 2010	La baisse des taux des impayés	Base de données de la CNMF - APU	Disponibilité de fonds	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000		
		2.2.1.2 Former et appuyer les IMF dans la mise en place d'une gestion efficace pouvant contribuer à la baisse du taux d'intérêt	APU + CNMF + PTF	2008 - 2010	L'augmentation du taux de performance et la baisse du taux d'intérêt	Base de données de la CNMF - APU	Disponibilité de fonds		150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	
		2.2.1.3 Identifier et diffuser des mécanismes permettant de renforcer la santé financière des IMF	CSBF	2008 - 2009	Disponibilité des modèles et du guide	Modèles et guide auprès des IMF	Priorité de la CSBF	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.2.1.4 Produire un modèle de reporting axé sur les performances financières pour l'IMF et un guide de contrôle interne	CSBF	Dès 2008	Rapport d'audit externe	Correction des anomalies auprès des IMF	Priorité de la CSBF		150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.2.1.5 Suivre la mise en œuvre des recommandations des contrôles internes	CNMF + PTF + APU +CSBF	Fin 2008	Fonds d'appui constitués	Prix octroyé	Volonté des PTF		50 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
		2.2.1.6 Mettre en place un fonds d'appui et un prix annuel liés à la transparence et la performance	CNMF + CGAP + PTF	2008 - 2009	Rapports de l'état de lieu des SIG et de l'évaluation ORCHID	Rapports de l'état de lieu des SIG et de l'évaluation ORCHID	Disposition des PTF et du CGAP	CNMF	50 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
		2.2.1.7 Faire l'état de lieu des systèmes d'information et de gestion existant, évaluer ORCHID et proposer une stratégie d'appropriation du fonctionnement en partenariat avec le CGAP						CNMF	75 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL 22									775 000	155 000	155 000	155 000	155 000	155 000		
2.3 L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	<i>2.3.1 Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et service à la demande solvable de clientèle</i>	2.3.1.1 Mener une étude d'identification des besoins en produits et services financiers et des contraintes pesant sur leur satisfaction dans les zones non couvertes et faiblement couvertes	CNMF + APU	2008 - 2010	Rapport sur les zones non ou faiblement couvertes	Rapports d'investigation	Existence des financements	CNMF	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000		
		2.3.1.2 Appuyer la mise en place de nouveaux produits et l'extension dans de nouvelles zones conformément au plan d'affaires déjà en place et à la performance de l'IMF	CNMF + APU + PTF	Permanent	Mise en place de nouveaux produits, extension des IMF performantes	Rapport de mise en place des produits et des points de distribution	Une demande solvable existe et les IMF acceptent les conditions	AP + IMF	7 688 441	1 537 688	3 075 376	3 075 376				
		2.3.1.3 Signer des contrats de performance avec les IMF concernées et assurer le suivi des engagements	IMF + CP / SNMF	2008 - 2012	Nombre de contrats signés, taux de réalisation des engagements contractuels	rapports	les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des IMF		180 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	
		2.3.1.4 Consolider les acquis du produit Crédit Avec Education (CAE) et tirer les leçons pour l'extension de la garantie par caution solidaire vers d'autres types de produit	CP + CNMF + PTF + APU	Dès 2008	CAE en développement Nouveaux produits à caution solidaire	Rapports	Disposition des IMF	CNMF	750 000	750 000						

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Décal	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012
		2.3.1.5 Vulgariser le mécanisme d'assurance agricole existante	CNMF + APU	2008	Les crédits agricoles sont assurés	Rapports			500 000	500 000				
		2.3.1.6 Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF sur les outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	CNMF + PTF + APU	2008 - 2012	Nombre et qualité des formations	PV des sessions et supports pédagogiques	les ressources humaines et les documents sont adaptés, les opportunités existent et les moyens ont été mis à disposition	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.3.1.7 Avoir une fenêtre dans le fonds multi-bailleurs dédié aux innovations en terme de produit et de moyen de paiement et un prix annuel à l'innovation et de conclure des contrats avec les IMF	Conseil National + APU +CNMF	2008 - 2012	Niveau des ressources du fonds, Nombre et qualité des contrats conclus et niveau d'exécution	Documents contractuels, rapports d'activité et rapports de suivi et évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent	CNMF	5 000 000	5 000 000				
		2.3.1.8 Tester des produits en fonction des besoins identifiés dans les domaines de l'épargne, du leasing et de l'assurance et des moyens de paiements	IMF + CP +CNMF	2008 - 2012	Qualité des produits testés, niveau de réplication, nombre d'emprunteurs, encours et qualité du portefeuille y relatifs	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapport de suivi-évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent	IMF	3 500 000	3 500 000				
	2.3.2 Intensification de la collecte de l'épargne nationale	2.3.2.1 Mettre en marché des produits d'épargne diversifiés répondant aux besoins de la clientèle	IMF + autres institutions financières	2008 - 2012	Croissance de l'épargne	Documents relatifs au processus de mise en marché, rapports d'activité, rapport de suivi-évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les IMF et les ressources pour les mettre en œuvre existent	IMF	500 000	500 000				
		2.3.2.2 Utiliser les nouvelles technologies aux institutions rurales à faible volume pour faciliter les transactions (mobile banking)	CNMF+ APU + PTF	2008 - 2012	Nouvelles technologies disponibles	Auprès des IMF	Disponibilités des fonds et des technologies adaptées.	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		2.3.2.3 Appuyer l'élargissement des services de l'IMF (transfert, domiciliation, cartes à puce) et les innovations par la formation	IMF +banques + Associations Professionnelles	Continu (2004 - 2009)	Nombre et niveau de développement, rentabilité des nouveaux services, niveau de contribution aux performances de l'Institution	Rapports d'activité des IMF	Des opportunités existent et les IMF ont la capacité de les conduire correctement	AP	1 500 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
		2.3.2.4 Appuyer les IMF non mutualistes à offrir du service d'épargne dans le cadre de leurs nouveaux statuts	CSBF + CNMF + APU	2008 - 2010	Nombre d'IMF qui n'étaient pas autorisées à collecter l'épargne et qui le sont devenues	Agréments CSBF	Les IMF le souhaitent	CNMF	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
TOTAL 23									20 218 441	12 243 688	3 531 376	3 531 376	456 000	456 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008	2009	2010	2011	2 012	
										\$US	\$US	\$US	\$US		
2.4 Les IMF sont articulées avec les autres systèmes financiers et bénéficient de mécanismes diversifiés et appropriés de refinancement à court et moyen terme et pondérés aux risques qu'elles représentent	2.4.1 renforcement de la position financière des IMF	2.4.1.1 Accompagner les transformations institutionnelles notamment la mise en place d'instruments financiers par un appui technique et/ou financier	IMF + Associations professionnelles +CNMF +Bailleurs		Nombre d'IMF capitalisées et/ou ayant développé de nouveaux instruments financiers	Documents y relatifs	la volonté et les opportunités existent	AP	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	
		2.4.1.2 Contribuer à partir d'un fonds multi-bailleurs au redressement d'IMF en difficultés	CNMF + Conseil National	2008 - 2012	Redressement des structures	Rapports d'activité Et en particulier celui du comité d'investissement du fonds multi-bailleurs	Les partenaires trouvent un terrain d'entente et les conditions sont favorables au redressement des IMF concernées	AP	500 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	
		2.4.1.3 Mener une étude sur les besoins, les contraintes, la diversification de sources de refinancement du secteur (taux, garanties, différés, risques de change ...),	CNMF + CP +APU + Conseil National + CEM	2008 - 2009	Existence de mécanismes de refinancement	Rapport de l'étude	Les différentes parties acceptent de participer à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles	CNMF + AP	150 000	150 000					
		2.4.1.4 Mener une étude pour la mise en place d'un fonds multi-bailleurs		2008	Etude acceptée	Rapport d'étude	Volonté de PTF		10 000	10 000					
		2.4.1.5 Créer un fonds multi-bailleurs avec plusieurs fenêtres de financement (garantie, refinancement, appui institutionnel, innovation)	AP + CNMF + PTF	2008 - 2009	Croissance du refinancement, CEM fait partie des prêteurs	Rapport de la CEM, Croissance des crédits	Qualité		26 802 000	5 750 000	10 000 000	11 052 000			
2.4.2 Renforcement des relations d'affaires IMF/Banques	2.4.2.1 Tenir des séances de travail périodiques (Associations Professionnelles des IMF et des Banques) pour des échanges sur le secteur financier et le développement des relations	APU + APBEF	2008 - 2012	Pv des rencontres, niveau et qualité des participants et nombre de sessions, Nombre et niveau des partenaires établis	Rapport de l'APU	Les deux types d'intermédiaires financiers acceptent de collaborer, les opportunités d'affaire mutuellement avantageuses existent et sont bien perçues		100 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	
		2.4.2.2 Renforcer la confiance mutuelle des banques par la transparence financière (échanges d'états financiers) et la concertation et des rencontres périodiques	APU + APBEF	2008 - 2012	Publication régulière des informations sur les partenariats	Documents y relatifs	Les banques considèrent la transparence financière comme une contrainte de leurs relations avec les IMF		0						
		2.4.2.3 Etudier et développer des mécanismes de garantie pour favoriser le refinancement	APU +PTF	2008 - 2012	Qualité de l'étude, niveau et qualité des outils mis en place, encours de refinancement et qualité du portefeuille	Rapport d'étude et rapports d'activité des intermédiaires financiers		CNMF	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
TOTAL 24									27 862 000	6 090 000	10 180 000	11 232 000	180 000	180 000	

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012	
Axe Stratégique 3: Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF									2 187 000	519 000	660 000	404 000	312 000	292 000	
3.1. La structuration de la profession est renforcée	3.1.1. <i>Mise en place de l'Association professionnelle des IMF</i>	3.1.1.1. Mener une étude sur le processus de fusion, Développer un projet de statut, de code de déontologie, un plan de mise en œuvre et de transfert des actifs à l'APU des IMF	les Associations existantes + CNMF+CP	2008	Les documents sont élaborés	Statuts, Règlement Intérieur, code de déontologie, plan de transfert et plan d'organisation de l'AG constitutive, projet de résolutions	Les deux associations acceptent le principe de créer une union	IMF	5 000	5 000					
		3.1.1.2 Organiser une visite d'échange et d'étude auprès de deux associations dont une ayant le même historique dans la sous région	CNMF+LES AP+CP	2008 et 2010	Visite effectuée		Disponibilité de fonds	CNMF	42 000	21 000		21 000			
		3.1.1.3 Mise en place de l'APU des IMF	CNMF+CP+les AP	2008	Fusion réussie	A.P mise en place et documents constitutifs adoptés, Organe mise en place	Volonté des organes	CNMF	8 000	8 000					
3.1.2. <i>Renforcement de l'APU en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), en logistique (véhicule) et en moyens humains (secrétariat exécutif) et financiers (budget dégressif) et en outils de gestion</i>		3.1.2.1 Doter l'Association Professionnel en personnel en quantité et en qualité selon ses mandats	IMF+CP	2008	Personnel existant	Manuel pour les RH existe		AP	530 000	120 000	110 000	90 000	100 000	110 000	
		3.1.2.2. Appuyer l'APU à élaborer un plan d'affaire, plan de communication, des manuelles de politique et procédures développement tenant compte de la nécessité de fournir à ses membres des services de qualité, de développer sa viabilité financière et de jouer un rôle au plan national et sous – régional et international	APU + CNMF +Bailleurs+Conse il National	Dès adoption de la SNMF	Qualité des documents élaborés plan de développement élaboré	Plan d'affaire, politique de communication, catalogue de service	Les Associations mobilisent un nombre adéquat d'IMF Les ressources sont mobilisées pour l'exécution de leurs plans de développement.			25 000	25 000				
		3.1.2.3. Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif du programme de l'APU	APU + CNMF +Bailleurs	Dès la mise en place de l'APU	Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance - en 2009	Contrats	L'APU et les bailleurs acceptent de signer des contrats ; les moyens sont fournis à temps aux Associations pour leur exécution		AP	3 000		2 000	1 000		
		3.1.2.4. Développer des services payants afin d'accroître leur autonomie financière notamment dans le domaine de la formation et de la prestation de services	APU	2008 - 2012	Qualité des services développés ; évolution du taux d'autonomie financière	Rapports d'activité et supports de cours ; documents produits	L'APU a les compétences requises et la demande solvable existe, les IMF acceptent de payer			65 000		20 000	15 000	15 000	15 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012	
	3.1.3. Exercice de leur rôle de représentation, de proposition, de promotion du secteur, de défense des intérêts de la profession et renforcement des capacités des membres	3.1.3.1. Impliquer l'APU aux décisions relatives au développement du secteur	CNMF + APU + autres ministères impliqués	Permanent	Nombre de participations, nombre et qualité des propositions de l'APU acceptées	Documents de politiques et communiqués du gouvernement rapport d'activité de l'association	L'APU a les compétences et le Gouvernement a la volonté de les associer		0						
		3.1.3.2. Finaliser, valider et appliquer le code de déontologie afin de mieux intégrer les meilleures pratiques en microfinance et d'appliquer la transparence financière et de gestion par la diffusion des documents et la formation	APU +IMF + CNMF	Dès la mise en place de l'Union	Code de déontologie, % d'IMF le respectant	Rapports des IMF et de l'APU	Les IMF ont la volonté d'appliquer le code		50 000		20 000	10 000	10 000	10 000	
		3.1.3.3. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations	APU des IMF et des Banques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et niveau des rencontres ; qualité des relations	P.V des réunions, rapports d'activités, actions menées ensemble	Les associations ont la volonté de créer un partenariat		0						
		3.1.3.4. Entretenir des relations de concertation avec les autorités nationales dans le domaine de la microfinance	APU + Autorités Etatiques	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre, niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier les associations et celles - ci ont les ressources humaines et matérielles d'y prendre part		0						
		3.1.3.5. Tisser des alliances régionales et internationales avec des associations similaires ou d'autres organismes dans le sens d'un partenariat mutuellement avantageux	APU + Autres associations poursuivant les mêmes buts	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	Les Association ont bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et les associations ont les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations	AP	90 000		30 000	30 000	30 000		
		3.1.3.6. Contribuer aux initiatives telles que Centrale des risques, Centre de ressources...	APU	Dès la mise en œuvre de la SNMF	Nombre de participants à la Centrale et qualité et impact sur le secteur	Documents de la Centrale, Rapports d'activité des IMF	Les Associations ont la capacité d'y prendre part		0						
TOTAL 31									818 000	179 000	182 000	167 000	155 000	135 000	
3.2. La coordination nationale du secteur est assurée	3.2.1. Promotion du secteur par la mise place et la diffusion d'une politique de	3.2.1.1. Doter la CNMF de RH en quantité et en qualité et en outils de gestion adéquats et de suivi de la SNMF	Gouvernement + Bailleurs	Dès approbation de la SNMF	Dotations mises en place	Qualité de la structure de la CNMF	Le Gouvernement et les bailleurs contribuent à cette dotation		60 000	20 000	20 000	20 000			

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012
efficacement	<i>communication du secteur</i>	3.2.1.2 Réactualiser les études sur les besoins des acteurs et un programme de communication et de mobilisation des partenaires vers les objectifs de la SNMF (journal, contenu du site, rencontre avec les chefs de régions rencontre interministérielles,				Politique de communication et modèle des documents	Adhésion des partenaires		37 000		10 000	9 000	9 000	9 000
	<i>3.2.2. Mise en œuvre d'un centre de ressources et d'une base de données sur le secteur</i>	3.2.2.1. - Réaliser une étude pour définir les objectifs et le contenu d'un centre de ressources et de la base de données - Définir les informations nécessaires à l'alimentation de la base, - Définir les schémas de remontée des informations, les moyens à mettre en place pour s'assurer des remontées en temps opportun (jusqu'aux arrêtés si nécessaire), - Lancement de la base et formation des personnels affectés à la base.	CNMF + APU	2008	Une restitution de l'étude a été faite. Les IMF ont discuté de la pertinence des indicateurs	Document de l'étude Canevas des indicateurs	Le Gouvernement et les Bailleurs de fonds ont contribué au financement de l'étude	CNMF	100 000	100 000				
	<i>3.2.3. Suivi efficace des activités et des opérations de tous les intervenants</i>	3.2.3.1. Tenir une base de données sur les opérations des intervenants	CNMF		Nombre et qualité de missions, visites, qualité des informations fournies par la base	Rapports de missions, PV de rencontres ; comparaison avec les informations de la CSBF	La CNMF a les moyens d'assurer le suivi	CNMF	40 000		10 000	10 000	10 000	10 000
		3.2.3.2. Produire des rapports périodiques d'état et d'analyse du secteur							0					
	<i>3.2.4. Evaluation des performances du secteur (partenaires techniques et financiers)</i>	3.2.4.1. Assurer le suivi des études d'impact et les revues des missions de supervision des projets et programme	CNMF	Permanent	Qualité des études et missions	Rapports et documents	La CNMF dispose de ressources humaines adéquates. Les acteurs adhèrent au principe d'évaluation de performances		40 000		10 000	10 000	10 000	10 000
TOTAL 32									277 000	120 000	50 000	49 000	29 000	29 000
3.3. La SNMF est gérée et conduite de manière concertée et efficiente	<i>3.3.1. Mise en place et fonctionnement des organes politique de pilotage du secteur</i>	3.3.1.1 Mener une étude sur l'opportunité de la mise en place du conseil supérieur	Entités membres du CP/SNMF	Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes	Résultats de l'étude	Document	Les acteurs concernés sont disposés et les fonds sont disponibles	CNMF	5 000			5 000		
		3.3.1.2. Elaborer les textes relatifs aux attributions du Conseil Supérieur de la Micro finance et à celles du Comité de pilotage de la SNMF	Entités membres du CP/SNMF	Dès l'adoption de la SNMF et après élaboration des textes	Pertinence du document proposé	Document	Le Gouvernement adopte le texte relatif au CP/SNMF	CNMF	5 000			5 000		

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012
		3.3.1.3 Etablir le Conseil supérieur de la Microfinance	MFB	Dès la sortie du document final	Décret	Communiqué du Gouvernement et publication dans le journal officiel	Volonté du Ministre des Finances et du Budget	CNMF	15 000	6 000	1 000	6 000	1 000	1 000
		3.3.1.4 Tenir les concertations sur les projets de documents et installer les comités et publier les mises en place	CNMF	Dès l'élaboration projet de textes	Cérémonie d'installation	Publication dans le journal officiel			0					
		3.3.1.5. Convoquer les premières rencontres de planification des activités du Conseil Supérieur et du Comité de Pilotage	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte sur le CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité é des participants, organes mis en place	PV de la séance disponible 15 jours après la tenue de la rencontre	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif, les textes sont recevables et acceptables	CNMF	0					
		3.3.1.6. Tenir des rencontres selon les planning au moins trimestrielles pour assurer une mise en œuvre efficiente de la SNMF, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur	CP/SNMF	Dès l'adoption du texte du CP/SNMF	Nombre et niveau de représentativité é des participants, pertinence des décisions prises et leur impact sur l'exécution de la SNMF	PV des séances et qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CP/SNMF	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif		0					
		3.3.1.7 Etre à l'écoute des besoins du Conseil Supérieur de la Micro-finance et instruire les dossiers à lui soumettre pour décision							0					
		3.3.1.8. Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur au niveau national, sectoriel	CP+SNMF+APU	Dès adoption de la SNMF	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif		80 000		20 000	20 000	20 000	20 000
		3.3.1.9a. Doter le CP/SNMF de ressources adéquates pour le fonctionnement de son secrétariat permanent	CP/SNMF	Dès la mise en place des organes	Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les ressources sont mobilisées et mises en place	CNMF	5 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
		3.3.1.9b. Renforcer en cas de besoin la formation des membres du CP/SNMF	CP/SNMF + Bailleurs+ Associations Professionnelles + structures d'appui technique	Dès la mise en place des organes et en cas de besoin	Niveau de satisfaction des besoins de formation Nombre de formés, qualité des débats et pertinence des recommandations	rapports des sessions, niveau et qualité des débats et recommandations du CP/SNMF	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau, les opportunités pour ce faire sont offertes		150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Déla	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2 012
		3.3.1.9c. Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations	CP/SNMF	Suivant la périodicité à définir par le CP/SNMF	Nombre et pertinence des missions (2 missions/an - 5 participants)	Rapports d'activité et de missions produits	Les IMF fournissent des informations fiables, le CP/SNMF a la capacité de conduire ces missions	CNMF	27 000	3 000	6 000	6 000	6 000	6 000
		3.3.1.9d. Conduire des missions d'étude et échanges auprès des cellules de suivi de la sous région			5 participants				175 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
	3.3.2. <i>Approbation et exécution de la SNMF et de ses organes politique</i>	3.3.2.1. Finaliser le document de la SNMF, y compris le budget, et le faire approuver par les instances habilitées	GTMF + CNMF	Dès que possible	Qualité du document et diligence dans l'approbation	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la SNMF		0					
		3.3.2.2. Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	Gouvernement	Dès approbation du document	Nombre et niveau de représentativité é des bailleurs destinataires	Document de transmission	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur et ont été identifiés		0					
		3.3.2.3. Tenir la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des actions de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs	Dès approbation et transmission aux principaux acteurs - négociation à l'extérieur	Nombre et niveau de représentativité é des bailleurs et niveau d'engagement, taux de couverture du plan de financement	Rapport de la table ronde disponible	Des bailleurs de fonds s'intéressent au secteur, sont convaincus de la qualité de la SNMF proposée et acceptent de participer à son financement	CNMF	265 000	145 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		3.3.2.4. Finaliser le budget de la SNMF sur la base des engagements	CP/SNMF + Gouvernement + bailleurs	Dès confirmation des engagements des bailleurs	Qualité et réalisme du Budget	Budget finalisé et disponible	Les différents acteurs considèrent la SNMF comme le meilleur moyen d'intégrer la microfinance au secteur financier		0					
		3.3.2.5. Mettre en œuvre les Programmes d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs	Dès le bouclage du Plan de financement	Qualité des programmes et niveau de participation pour la couverture du Plan de financement	Document de projet Rapports de mission et de suivi	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution de la SNMF		0					
		3.3.2.6. Réaliser des missions de suivi –évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels	CP/SNMF + Gouvernement+ Bailleurs	Un an après le démarrage des activités	Qualité des rapports de suivi – évaluation et pertinence des recommandations ; niveau de représentativité é des participants	Rapports de mission et PV des rencontres disponibles	Le Programme est approuvé et mis en œuvre ; des réalisations ont été faites.	CNMF	20 000		5 000	5 000	5 000	5 000

Résultats	Sous résultats	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérifications	Conditions	Groupes	Budget Total en US \$	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012
		3.3.2.7. Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs	Un an avant la fin de l'exécution de la SNMF	Qualité des études d'impact et incidences sur le développement du secteur	Rapports d'études disponibles	Les éléments pour une conduite d'études d'impact significatives sont réunis	CNMF	300 000		300 000			
		3.3.2.8. Tenir tous les deux ans une rencontre de réactualisation éventuelle et de suivi de la SNMF	CP/SNMF + Gouvernement + Bailleurs		Niveau de représentativité des participants ; Qualité des rapports d'analyse et des recommandations, incidences sur le développement du secteur	Actes des rencontres	La SNMF est approuvée et mise en œuvre, des réalisations ont été faites	CNMF	50 000			50 000		
TOTAL 33									1 092 000	220 000	428 000	188 000	128 000	128 000

Axes Stratégiques	Total budget 5 ans \$US	2008 \$US	2009 \$US	2010 \$US	2011 \$US	2012 \$US
Axe stratégique 1: Amélioration du cadre légal économique, légal et réglementaire pour un développement harmonieux et sécurisé du secteur	7 286 500	2 109 000	1 859 000	1 092 000	1 084 500	1 142 000
Axe Stratégique 2: Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles	50 502 604	18 836 121	14 203 809	15 245 809	1 108 432	1 108 432
Axe Stratégique 3: Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une bonne structuration du secteur, une coordination efficace du secteur et une conduite efficiente de la SNMF	2 187 000	519 000	660 000	404 000	312 000	292 000
BUDGET TOTAL DE LA SNMF 2008-2012	59 976 104	21 464 121	16 722 809	16 741 809	2 504 932	2 542 432