

# **Centre International de Recherche et de Développement**

---

**Document programme 2006-2008 - Diversification et  
renforcement institutionnel - TIMPAC et WAGES - Togo**

CIDR/SFD

Juillet 2005

## Sommaire

<b>I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET.....</b>	<b>3</b>
A. CONTEXTE DU PROJET .....	3
1. <i>Le contexte macro-économique</i> .....	3
2. <i>Le secteur agricole</i> .....	4
3. <i>La lutte contre la pauvreté</i> .....	4
4. <i>Le contexte de la microfinance</i> .....	4
5. <i>Etudes préalables / Bilan des actions réalisées</i> .....	5
B. DIAGNOSTIC ET PROBLEMES A RESOUDRE.....	6
1. <i>Analyse des problèmes à résoudre ou des progrès à réaliser qui justifient que le projet soit entrepris</i> .....	6
2. <i>Analyse des options retenues pour aborder ces problèmes. Définition de la méthodologie et de la stratégie d'intervention</i> .....	7
C. BENEFICIAIRES, PARTICIPANTS ET PRINCIPAUX ACTEURS IMPLIQUES .....	7
1. <i>Les bénéficiaires</i> .....	7
2. <i>Acteurs impliqués</i> .....	7
<b>II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>10</b>
A. OBJECTIF GENERAL.....	10
B. OBJECTIFS SPECIFIQUES .....	10
C. RESULTATS ATTENDUS .....	10
D. ACTIVITES .....	11
<b>III. HYPOTHESES ET RISQUES .....</b>	<b>13</b>
<b>IV. MISE EN OEUVRE.....</b>	<b>14</b>
A. ORGANISATION ET PROCEDURES.....	14
B. PLANIFICATION DES RESSOURCES .....	15
<b>V. FACTEURS DE QUALITE ET DE VIABILITE .....</b>	<b>17</b>
A. FACTEURS DE QUALITE .....	17
B. FACTEURS DE VIABILITE ET DE PERENNITE.....	18
1. <i>Viabilité technique</i> .....	18
2. <i>Viabilité économique</i> .....	19
3. <i>Viabilité financière</i> .....	19
4. <i>Viabilité juridique</i> .....	19
<b>VI. SUIVI ET EVALUATION.....</b>	<b>20</b>
A. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES .....	20
B. METHODE DE SUIVI.....	23
C. EVALUATION .....	23
<b>CADRE LOGIQUE.....</b>	<b>23</b>

## I. Contexte et justification du projet

### A. Contexte du projet



### Le Togo

#### *1. Le contexte macro-économique*

La croissance économique du Togo a été victime de la crise socio-politique des années 1990, après avoir été performante dans les années 1980. Cette crise a entraîné le départ des investisseurs et la fuite des capitaux. L'économie du Togo a connu une crise et la détérioration progressive de ses agrégats, devenant ainsi vulnérable aux chocs extérieurs. La croissance est devenue atone. Le pouvoir d'achat a connu une diminution régulière, entraînant une dégradation des conditions de vie des Togolais. Après une croissance nulle en 2000, le Togo a enregistré une croissance de 4,2 % en 2002 pour chuter ensuite à 2,7 % en 2003.

L'absence de concours des bailleurs de fonds se fait sentir et il en résulte des contre-performances. Le retrait de l'UE en 1993, puis l'arrêt en 1999 des programmes du FMI et des opérations de la Banque Mondiale en 2002 pour défaut de paiement, ont provoqué de vives tensions sur l'économie. L'encours et le service de la dette intérieure et extérieure ne cessent de s'alourdir alors que l'absence de programme PPTE empêche toute possibilité d'allègement<sup>1</sup>.

Il faut toutefois noter le développement d'initiatives de la population en matière d'organisation et de prise en charge de son développement à la base, qui témoignent de l'émergence d'une société civile.

## **2. Le secteur agricole**

La population rurale est estimée à 60 % de la population totale, mais les investissements agricoles ont chuté dramatiquement depuis 1990 (passant de 12 à 3 milliards de FCFA en 2000), soit plus de 75 % de baisse. Seul le secteur des cultures de rente semble avoir bénéficié de l'attention des pouvoirs publics. La pauvreté rurale ne cesse de gagner du terrain, mais on ne dispose pas de statistiques récentes. En 1999, l'incidence de la pauvreté se situait autour de 35 %.

## **3. La lutte contre la pauvreté**

L'indice de développement humain (IDH) classe le Togo au 141<sup>ème</sup> rang sur 175 (2003). Conjointement avec le PNUD, la Banque Mondiale, qui a élaboré une note de réengagement, a présenté en 2003 un document global de lutte contre la pauvreté qui propose un plan d'actions à moyen terme visant préalablement à stabiliser le cadre macro-économique et à appuyer d'urgence les services sociaux de base.

## **4. Le contexte de la microfinance**

Les données de la BCEAO sur le secteur de la microfinance recensent 49 institutions, et constatent en 2002 une évolution de la pénétration du marché reflétée par l'accroissement de 8,2 % du nombre de bénéficiaires directs des SFD, qui passe de 256 729 en 2001 à 277 895 en 2002. Une augmentation de l'épargne collectée de 8,1 % (1,3 milliard de FCFA) en un an est observée et également un accroissement du montant des opérations d'octroi de crédits de 36,6 % (3,7 milliards de FCFA pour 14 549 crédits). La microfinance au Togo toucherait 300 000 bénéficiaires directs, soit 6,5 % de la population.

S'agissant de la structuration du marché, la FUCEC occupe une place prépondérante dans le secteur de la microfinance au Togo. Elle représente à elle seule 58 % de la clientèle, concentre 79 % des dépôts, et distribue 47 % des crédits dans ce secteur. La FUCEC a connu, suite à la mise en œuvre de son plan d'affaires, une sévère restructuration, passant de 150 coopératives d'épargne et de crédit à 75.

---

<sup>1</sup> Marchés tropicaux. N° 3076, 29 octobre 2004, « Togo vers une sortie de crise ? »

La microfinance est surtout développée dans la partie Sud du Togo (Région Maritime) et notamment en urbain. Les régions du Nord (Savanes, Kara et Centrale) sont les moins touchées par les interventions de microfinance.

Une politique nationale et un plan d'actions pour le développement de la microfinance ont été définis en 1998. Un Comité National pour la Microfinance (CNM) a été constitué par arrêté ministériel avec pour objectif de mettre en œuvre la politique nationale. Par la suite, en 2000, une étude sur le renforcement des capacités du cadre institutionnel du secteur de la microfinance a été menée, mais n'a pas connu de mise en application. Une révision de cette politique nationale a été faite en 2004. Elle couvre la période 2004/2008 et sa mise en œuvre est appuyée par le PNUD. La profession s'est organisée avec la création de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM).

Une difficulté d'accès aux ressources pour accroître leur offre de crédits aux populations apparaît pour la plupart des SFD. Seule la FUCEC est surliquide.

### **5. Etudes préalables / Bilan des actions réalisées**

Le CIDR considère la microfinance comme un instrument efficace de lutte contre la pauvreté et de développement socio-économique, qui permet d'avoir un impact réel au niveau des individus, des familles et des villages (augmentation des revenus, amélioration de la maîtrise des budgets familiaux, émergence d'initiatives économiques nouvelles, développement de nouvelles compétences au niveau local, ...). L'expérience du CIDR se situe dans la mise en place d'institutions de proximité, favorisant le développement économique et social des populations défavorisées, en milieu urbain et rural dans des zones enclavées, en valorisant leurs dynamiques d'autopromotion. Le CIDR bénéficie d'une connaissance du milieu togolais, acquise à travers la mise en place d'entreprises de services et d'appui aux organisations de producteurs (ESOP).

Au démarrage, afin d'ajuster les modalités de mise en place du projet, une étude sera réalisée par des enquêtes dans les villages pour mieux identifier les points suivants :

- l'approche méthodologique adaptée prenant en compte les besoins et contraintes des populations rurales, pour réaliser les extensions d'activités de TIMPAC et de WAGES,
- les pratiques des populations en matière d'organisations collectives (associations, groupements, etc.) et leurs résultats pour apprécier les capacités locales de gestion,
- les activités antérieures et en cours de services financiers (projets, ONG, etc.), les pratiques spontanées des populations (tontines), l'impact et les perceptions de ces populations,
- la demande de services financiers d'épargne et de crédit en lien avec les activités économiques existantes pour lesquelles le crédit peut être un outil de développement économique local,
- le nombre potentiel de villages réunissant les conditions requises,
- les éléments de viabilité économique et financière.

## **B. Diagnostic et problèmes à résoudre**

### **1. Analyse des problèmes à résoudre ou des progrès à réaliser qui justifient que le projet soit entrepris**

Le secteur bancaire ne répond pas aux besoins des clients dépourvus de garantie et est totalement absent des villages et des gros bourgs. Le contexte et les travaux de définition de la politique nationale de microfinance révèlent les problèmes rencontrés par le secteur, dont plusieurs ont un effet cumulatif :

- *En termes de répartition géographique* : On assiste à une forte concentration des interventions de microfinance dans la partie Sud (Région Maritime), et on constate que les régions plus au Nord (Savanes, Kara et Centrale) sont peu touchées. En outre, on note une présence de la microfinance moins importante dans le secteur rural que dans le secteur urbain.
- *En termes de taux de pénétration* : Avec 300 000 bénéficiaires pour 49 institutions, l'épargne collectée a augmenté en 2002 de 8,1 % et le montant des opérations d'octroi de crédits de 36,6 % (3,7 milliards de FCFA pour 14 549 crédits). Pourtant, le taux de pénétration des services de la microfinance n'était que de 6,5 % à fin 2002.
- *En termes de restructuration et de mise en conformité avec la réglementation* : Il faut s'attendre à de profondes modifications qui vont avoir pour effet de réduire l'offre de services financiers aux populations. En effet, on assiste à une contraction du nombre de structures de base, consécutive notamment à la restructuration de la FUCEC, qui demeure la plus grande institution.
- *En termes de pérennité*, certains SFD ont des difficultés à atteindre leurs objectifs à cause :
  - . d'un manque de rigueur de gestion ainsi que d'une professionnalisation insuffisante,
  - . d'un niveau de compétence réduit ou d'une insuffisance des ressources humaines existantes faute d'une offre structurée de services de formation pour renforcer le secteur,
  - . d'une difficulté à disposer des garanties suffisantes pour accéder à des ressources d'origine bancaire les empêchant ainsi d'accroître leur offre de crédits aux populations, ce qui limite l'extension des activités.

La demande des populations pour des services financiers de proximité et de qualité est donc très importante, notamment en milieu rural.

## **2. Analyse des options retenues pour aborder ces problèmes. Définition de la méthodologie et de la stratégie d'intervention**

WAGES et TIMPAC, deux institutions de microfinance déjà largement reconnues et établies, ont été identifiées comme des partenaires sérieux, présentant chacune un bon potentiel de développement et ayant la volonté de diversifier leurs activités en direction du milieu rural. La méthodologie vise à les appuyer techniquement et financièrement pour la mise en place d'antennes dotées d'une équipe de salariés spécialisés pour assurer l'extension de leurs activités en milieu rural de façon efficiente et durable.

## **C. Bénéficiaires, participants et principaux acteurs impliqués**

### **1. Les bénéficiaires**

Les bénéficiaires sont les femmes organisées en groupements pour TIMPAC de la Région des Savanes au Nord et un public majoritairement composé de femmes pour WAGES dans la Région Centrale (60 % de femmes à l'agence de Sokodé). Ces deux régions sont mal desservies par l'offre de services financiers.

### **2. Acteurs impliqués**

Le projet vise l'extension des activités des deux IMF partenaires, disposant d'une expérience de microfinance et qui souhaitent étendre et diversifier leurs activités en particulier en direction du monde rural. La première IMF partenaire est TIMPAC (Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources Locales et la Promotion des Activités Communautaires) implantée dans la Région des Savanes.

#### **TIMPAC**

#### **Tous Impliqués dans la Mobilisation des Ressources Locales et la Promotion des Activités Communautaires**

TIMPAC est une institution de microfinance intervenant en milieu rural et urbain dans la Région des Savanes (Nord du Togo). La vision de TIMPAC est d'assurer le développement économique des populations pauvres à travers l'autopromotion en ciblant les femmes.

TIMPAC, reconnue en 1998 sous le régime juridique de l'association, a passé en 1999 une convention cadre avec le Ministère des Finances au titre de la réglementation du secteur de la microfinance.

TIMPAC offre à sa clientèle des services financiers et des services non financiers. Les services financiers comprennent le crédit aux femmes organisées en groupement pour les AGR (agriculture, élevage et commerce), les produits d'épargne qui comportent une épargne volontaire (dénommée le visionnaire) et un produit d'épargne (la tontine TIMPAC) sur la base d'une collecte journalière ou hebdomadaire.

Les services non financiers comprennent l'appui aux groupements de femmes (information et sensibilisation), les formations de renforcement des capacités d'organisation interne (comité de gestion, règlement intérieur, conduite de réunion) et le renforcement des capacités de gestion (tenue des documents de gestion, calcul des marges bénéficiaires, épargne et gestion du crédit). TIMPAC compte 1 938 groupements clients représentant 14 681 membres individuels, un portefeuille d'encours de crédit de 1 124 567 Euros et un encours d'épargne de 582 370 Euros (31 Décembre 2004). TIMPAC progresse vers l'autonomie, passant d'un taux d'autosuffisance opérationnelle de 105 % à 113 % de 2003 à 2004.

TIMPAC devra mobiliser des ressources pour assurer son développement et parvenir à l'équilibre financier. Pour cela, l'institution envisage de densifier son portefeuille de crédit sur les zones couvertes (partie Ouest des Savanes) et s'étendre sur la partie Est de la région. La taille de ses activités va obliger TIMPAC à mettre en place un SIG avec un logiciel spécialisé (recommandation de l'audit comptable). Le plan d'affaires en cours s'achève au 31 Décembre 2005 et devra faire l'objet d'une nouvelle formulation pour la période suivante.

La seconde IMF est WAGES (Femmes et Associations pour un But Economique et Social), implantée dans la Région Maritime et dans la Région Centrale (Sokodé). L'extension en milieu rural concerne la Région Centrale.

### **WAGES** **Femmes et Associations pour un But Economique et Social**

WAGES a démarré en 1994 son activité de microfinance, sous la forme d'un projet offrant des services de micro-crédit aux femmes de la ville de Lomé. L'action s'est ensuite étendue à Tsévié (Région Maritime), puis à Sokodé (Région Centrale) et enfin une extension récente sur Agbodrafo (Région Maritime). WAGES développe un crédit solidaire avec les femmes, basé sur des associations déjà existantes ou constituées sous son impulsion.

WAGES s'est institutionnalisée sous la forme d'une ONG en 1999. Elle a passé une convention cadre avec le Ministère des Finances pour se mettre en conformité avec la réglementation du secteur de la microfinance en zone UMOA.

WAGES offre des produits financiers adaptés aux besoins des femmes qui exercent des activités commerciales sur les marchés urbains. Le crédit est un produit de groupe (associations de femmes qui se cautionnent). Les produits d'épargne comprennent l'épargne obligatoire (liée à l'accès au crédit) et l'épargne libre. Cette dernière forme la part essentielle des ressources affectées au réemploi de crédits, réduisant la dépendance à l'égard des ressources externes. Il existe un produit de crédit individuel aux femmes commerçantes grossistes, développé plus récemment ainsi que l'épargne tontinière.



WAGES est la seconde IMF du Togo en importance (derrière la FUCEC) comprenant 4 323 femmes membres, 1 924 324 Euros d'encours de dépôts et 2 872 050 Euros d'encours de crédit (31 Décembre 2004). Elle a atteint son autonomie financière. Le taux d'autosuffisance financière de WAGES est passé de 95,7 % en 2003 à 106,7 % en 2004.

WAGES souhaite diversifier son activité de microfinance dans le secteur rural à partir de son agence de Sokodé (Région Centrale). Par ailleurs, WAGES connaît une croissance rapide et doit renforcer son dispositif (ressources humaines, SIG et gestion financière, exploitation, contrôle interne, manuels de procédures, nouveau plan d'affaires) pour faire face à son développement.

## **II. Description de l'intervention**

### **A. Objectif général**

L'objectif général vise l'extension des activités de microfinance de TIMPAC et de WAGES en milieu rural.

### **B. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques visés par le projet sont les suivants :

1. assurer le renforcement institutionnel de TIMPAC et WAGES,
2. appuyer TIMPAC et WAGES dans la réalisation des études préalables, la définition des méthodologies appropriées et la mise en place de l'extension de leurs activités dans le secteur rural,
3. promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social et génère un impact économique dans les régions bénéficiaires,
4. capitaliser les enseignements tirés des extensions en milieu rural, les partager et les diffuser.

### **C. Résultats attendus**

#### ➤ *Objectif spécifique 1*

- . **Résultat 1** : TIMPAC et WAGES ont défini leur stratégie à moyen terme.
- . **Résultat 2** : TIMPAC et WAGES ont renforcé leurs performances et leur efficacité.

#### ➤ *Objectif spécifique 2*

- . **Résultat 3** : TIMPAC et WAGES ont réalisé les extensions en zone rurale, en ciblant les sites à densité suffisante de population, à potentiel économique et présentant un dynamisme des populations.

#### ➤ *Objectif spécifique 3*

- . **Résultat 4** : Le capital social des bénéficiaires dans les villages est renforcé.
- . **Résultat 5** : Un impact économique local est observé dans les zones rurales où sont réalisées les extensions.

#### ➤ *Objectif spécifique 4*

- . **Résultat 6** : TIMPAC et WAGES capitalisent les résultats de leurs activités en milieu rural et les diffusent.

## **D. Activités**

### ➤ *Objectif spécifique 1 : Renforcement institutionnel de TIMPAC et WAGES*

#### **Résultat 1 : TIMPAC et WAGES ont défini leur stratégie.**

- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans l'élaboration de leur stratégie à cinq ans.
- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans la déclinaison de leur stratégie en plan d'actions et budget.

#### **Résultat 2 : TIMPAC et WAGES ont renforcé leurs performances et leur efficience.**

- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans la définition de leur plan d'affaires.
- . Appuyer TIMPAC et WAGES dans la réalisation du diagnostic et l'amélioration de leur Système d'Information et de Gestion.
- . Aider TIMPAC et WAGES dans l'amélioration de leurs manuels de procédures qui doivent tenir compte des standards reconnus au plan international de la microfinance.
- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans le renforcement de leur gouvernance.
- . Conseiller TIMPAC et WAGES dans l'organisation de leurs structures opérationnelles : définition des profils de poste, fonctions pour avoir un suivi de qualité de l'activité (exploitation, évaluation et analyse, gestion des ressources humaines, plans de formation pluriannuels).

### ➤ *Objectif spécifique 2 : Mise en place des extensions en zone rurale*

#### **Résultat 3 : TIMPAC et WAGES ont réalisé les extensions en zone rurale et améliorent leur taux de pénétration auprès de la population rurale.**

- . Réaliser une étude de faisabilité associant les populations rurales pour déterminer leurs besoins de services financiers, les approches méthodologiques et les formes d'organisation dans les villages, les conditions de réalisation de la viabilité sociale, technique, économique et financière.
- . Recruter et former le personnel recruté aux approches méthodologiques et à l'acquisition d'un savoir-faire en microfinance rurale.
- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans la formation des responsables villageois élus aux instances créées pour la gestion des structures et des produits d'épargne et de crédit.
- . Conseiller TIMPAC et WAGES dans la construction et l'équipement des bâtiments.
- . Définir et mettre en application avec TIMPAC et WAGES un dispositif de contrôle et de suivi de leurs activités en milieu rural.
- . Appuyer TIMPAC et WAGES dans la structuration des extensions en milieu rural (choix des sites en relation avec la densité de population, le potentiel économique et le dynamisme des populations).
- . Aider TIMPAC et WAGES dans la négociation et la gestion d'une ligne de crédit auprès d'une banque pour accroître l'activité de crédit en faveur des bénéficiaires ruraux.
- . Identifier, installer et former le personnel à l'utilisation d'un logiciel spécifique à la gestion des services financiers en milieu rural.

➤ **Objectif spécifique 3 : Promotion d'une microfinance participative associant les bénéficiaires**

**Résultat 4 : Le capital social des bénéficiaires dans les villages est renforcé.**

- . Appuyer TIMPAC et WAGES pour qu'ils forment les bénéficiaires à l'acquisition d'un savoir-faire en gestion d'activités économiques et à l'utilisation du crédit.
- . Conseiller TIMPAC et WAGES dans la formation des bénéficiaires à la prise de responsabilité et prise de décision collective.
- . Aider TIMPAC et WAGES à former les représentants des bénéficiaires aux bonnes pratiques de la gouvernance (prise de décision sur les crédits et leur suivi, analyse des résultats, prise de parole en public, animation d'une AG, relation avec les acteurs de l'environnement).
- . Accompagner TIMPAC et WAGES dans l'évaluation régulière des performances sociales de leurs activités en utilisant les indicateurs de l'outil SPI et mettre en place les mesures correctives.

**Résultat 5 : Un impact économique local est observé dans les zones rurales où sont réalisées les extensions.**

- . Appuyer TIMPAC et WAGES dans la réalisation d'études régulières sur la rentabilité des filières économiques rurales.
- . Favoriser l'articulation entre les bénéficiaires, les acteurs économiques locaux et les opérateurs d'appui au développement économique des zones rurales.
- . Aider TIMPAC et WAGES à évaluer l'impact économique de leur offre de services financiers sur les activités économiques financées, les revenus monétaires générés et les conditions de vie des bénéficiaires.

➤ **Objectif spécifique 4 : Capitalisation des acquis et diffusion des résultats.**

**Résultat 6 : TIMPAC et WAGES capitalisent les résultats de leurs activités en milieu rural et les diffusent.**

- . Former et accompagner TIMPAC et WAGES dans la capitalisation des résultats (acquis, enseignements tirés) obtenus sur le terrain.
- . Appuyer TIMPAC et WAGES dans la tenue d'un atelier national sur le contenu de la capitalisation des résultats, en associant ses partenaires, d'autres IMF et les institutions nationales concernées pour promouvoir la microfinance participative dans le pays.
- . Diffuser les résultats obtenus par TIMPAC et WAGES en microfinance rurale auprès des partenaires institutionnels.

### **III. Hypothèses et risques**

- L'aide internationale reprend petit à petit, les activités peuvent être menées dans de bonnes conditions.
- L'inflation reste maîtrisée.
- Dans les régions ciblées, les aléas climatiques et les catastrophes naturelles sont limités.
- Un environnement favorable à la microfinance est en place (politique nationale du secteur, application du cadre réglementaire des IMF, organisation de la profession avec l'association professionnelle APIM).

## **IV. Mise en oeuvre**

### **A. Organisation et procédures**

La mise en œuvre du projet se déroule en deux étapes principales :

- le renforcement des capacités de WAGES et TIMPAC comme préalable à l'extension des activités en milieu rural,
- la réalisation d'une étude de faisabilité pour l'extension en milieu rural pour WAGES et TIMPAC, suivie directement de l'engagement des activités sur le terrain.

Les deux IMF sont les responsables directes des interventions. Un travail de repérage des villages répondant aux critères pour l'établissement des antennes rurales est effectué par les équipes de salariés de WAGES et de TIMPAC avec l'appui de l'assistance technique. Ces équipes de salariés assurent le suivi régulier des extensions et anticipent les difficultés qui peuvent surgir. Les deux IMF mettent en place chacune des antennes pour réaliser l'extension en milieu rural et la coordination est assurée par le siège de TIMPAC pour la Région des Savanes et par l'agence de Sokodé de WAGES pour la Région Centrale. TIMPAC et WAGES exercent la responsabilité stratégique et opérationnelle du développement de leurs extensions respectives en milieu rural. Les deux institutions :

- élaborent un document de stratégie pour le secteur rural,
- se dotent d'un plan d'affaires qui inclut leurs extensions,
- recrutent le personnel supplémentaire requis,
- sont l'objet d'un diagnostic de leur SIG et se dotent d'un logiciel adapté,
- mettent en place les manuels de procédures (administratives et financières, contrôle interne, politique de l'épargne-crédit et refinancement bancaire, etc.) en soutien à leurs actions,
- capitalisent les résultats de leurs expériences en zone rurale qui sont ensuite diffusés et partagés avec d'autres acteurs,
- mobilisent chaque année un audit des comptes.

Le CIDR apporte son expertise en matière de microfinance en milieu rural. Il met en place une assistance technique, un transfert de compétences et de savoir faire. Il assure :

- le conseil dans le domaine du renforcement des capacités institutionnelles et la définition d'une stratégie de TIMPAC et WAGES pour assurer le développement de leurs activités en milieu rural,
- la mise à disposition de TIMPAC et de WAGES de son savoir-faire acquis en microfinance rurale,
- m'apporte en termes de méthodes et d'outils (étude de faisabilité, enquêtes villageoises, modules de formation, plan d'affaires, SIG, dispositif de suivi-évaluation-programmation, contrôle interne, etc.),
- la mise à disposition de TIMPAC et de WAGES d'un logiciel spécialisé pour la gestion des activités en secteur rural,
- l'appui à TIMPAC et WAGES pour la mise en place du refinancement bancaire des crédits ruraux,
- le conseil à TIMPAC et WAGES en matière de promotion d'un environnement favorable à la microfinance rurale,
- la mise à disposition de son savoir-faire en matière de capitalisation,

- l'utilisation de l'outil SPI de mesure des performance sociales et la réalisation d'études d'impact.

## **B. Planification des ressources**

### ➤ **Moyens humains**

- . Pour l'équipe de salariés de TIMPAC :
  - un responsable du SIG,
  - un contrôleur interne,
  - quatre conseillers en microfinance.
- . Pour l'équipe de salariés de WAGES :
  - un contrôleur interne,
  - un comptable,
  - quatre conseillers en microfinance.
- . Pour l'Unité Technique d'Appui à la Microfinance mise en place par le CIDR pour fournir les services au deux partenaires :
  - un Chargé de programme expatrié du CIDR pendant trois ans,
  - un secrétaire-comptable,
  - un chauffeur,
  - deux gardiens.

Cette structure mobilisera les prestations spécialisées et ponctuelles (expertise en SIG, informatisation, évaluation, audit comptable du projet, etc.).

### ➤ **Moyens matériels**

- . Pour l'équipe de TIMPAC :
  - cinq motos (contrôleur interne, conseillers en microfinance),
  - équipement de bureau (deux ordinateurs + imprimantes + onduleur, mobilier, etc.),
  - constructions de locaux en zone rurale (quatre unités), avec coffre-forts et mobiliers pour les unités rurales.
- . Pour l'équipe de WAGES :
  - cinq motos (contrôleur interne, conseillers en microfinance),
  - équipement (deux ordinateurs + imprimantes + onduleur, photocopieur, mobilier, etc.),
  - constructions de locaux en zone rurale (quatre unités), coffre-forts et mobiliers pour les unités rurales.
- . Pour l'Unité Technique d'Appui à la Microfinance :
  - un véhicule tout terrain (Chargé de programme du CIDR),
  - équipement de bureau (deux ordinateurs + imprimantes + onduleur, téléphone + télécopie, photocopieur, mobilier, etc.).

## ➤ Moyens financiers

- . Pour l'équipe de TIMPAC :
  - Fonctionnement du projet :
    - ➔ salaires du personnel, charges sociales et indemnités,
    - ➔ motos (carburant, entretien et assurance),
    - ➔ papeterie, consommables de bureau.
  - Formation (personnel, élus et bénéficiaires, voyages d'études, formations externes des cadres (SYDEC, ITB, CAPAF-CGAP, etc.).
  - Suivi des impacts, expertises ponctuelles (SIG/logiciels informatiques).
  - Capitalisation de l'expérience en microfinance rurale, atelier de réflexion / échange sur la capitalisation.
  - Dotation d'un fonds de garantie externe pour le refinancement (complétée par la contribution des unités rurales).
  - Divers et imprévus.
  
- . L'équipe de WAGES :
  - Fonctionnement de l'agence :
    - ➔ salaires du personnel, charges sociales et indemnités,
    - ➔ motos (carburant, entretien et assurance).
  - Formation (personnel, élus et bénéficiaires, voyages d'études, formations externes des cadres (SYDEC, ITB, CAPAF-CGAP, etc.)).
  - Suivi des impacts, expertises ponctuelles (SIG / logiciels informatiques).
  - Capitalisation de l'expérience en microfinance rurale, atelier de réflexion / échange sur la capitalisation.
  - Dotation d'un fonds de garantie externe pour le refinancement (complétée par la contribution des unités rurales).
  - Divers et imprévus.
  
- . Pour l'Unité Technique d'Appui à la Microfinance :
  - Fonctionnement du projet :
    - ➔ salaires, charges sociales et indemnités du personnel national,
    - ➔ fonctionnement du bureau (loyer et charges, consommables de bureau, maintenance bureautique, communications),
    - ➔ fonctionnement du véhicule tout terrain (carburant, entretien, assurances).
  - Assistance technique du CIDR (rémunération et charges Chargé de Programme + voyages et bagages, location logement Chargé de Programme + charges, missions du CIDR).
  - Evaluation externe des actions de TIMPAC, WAGES et de l'Unité Technique d'Appui à la Microfinance (année 3).
  - Divers et imprévus.



## **V. Facteurs de qualité et de viabilité**

L'appui apporté par l'Unité Technique auprès de TIMPAC et WAGES a pour finalité leur renforcement institutionnel ainsi que le transfert d'un savoir-faire professionnel et de compétences pour leur permettre d'agir de manière autonome dans le secteur de la microfinance rurale participative.

Cet appui aux deux partenaires institutionnels s'attachera aux facteurs de qualité, de performances et de viabilité tant au niveau des réseaux ruraux que des institutions partenaires.

### **A. Facteurs de qualité**

A long terme, plusieurs facteurs ont une influence sur l'impact du projet :

- *Politique de soutien* : Le Gouvernement affirme sa volonté d'appui au secteur de la microfinance, ce qui permet d'assurer un cadre propice au développement des activités (cf. la mise en application de la politique nationale de microfinance 2004/2008).
- *Réduction de la pauvreté* : Le projet cible les populations les plus démunies : populations villageoises des zones rurales pauvres, et devrait avoir comme impact une amélioration de leurs revenus et conditions de vie ainsi qu'un renforcement du capital social des bénéficiaires.
- *Technologies appropriées* : La méthodologie utilisée par le CIDR a été éprouvée et s'est révélée appropriable et maîtrisable par les bénéficiaires et les cadres locaux.
- *Egalité hommes/femmes* : Dans les extensions rurales créées, la cible privilégiée est celle des femmes pour TIMPAC. Pour WAGES, les femmes resteront majoritaires dans sa clientèle.
- *Protection de l'environnement* : Le projet ne nuit pas à l'environnement dans la mesure où il va favoriser l'essor de petites activités de commerce, transformation ou d'artisanat.
- *Expérience des partenaires dans le secteur de la microfinance* : TIMPAC et WAGES disposent d'une crédibilité dans le secteur de la microfinance au Togo.
- *Expérience du CIDR dans la mise en place d'outils et de méthodes adaptés à la microfinance rurale.*
- Son savoir-faire spécifique réside dans ses capacités à :
  - . Identifier la base sociale la plus pertinente, où la solidarité s'exerce de la façon la plus naturelle et solide, pour y enraciner l'instrument financier. En milieu rural, il s'agit le plus souvent du village, base sociale cohérente de l'organisation rurale.
  - . Responsabiliser les populations sur les opérations financières, sur la définition des produits et des services et sur tout ou partie de la gestion, en mettant en place les bases d'une autogestion ou d'une gestion participative.

- . Mobiliser l'épargne des villageois et des organisations préexistantes, pour renforcer l'appropriation du système et favoriser une gestion responsable et prudente.
  - . Définir des produits financiers adaptés aux besoins et aux capacités des membres, les mettre en place et les évaluer régulièrement à l'occasion d'études de marché auprès des concernés.
  - . Relever le défi de donner l'accès à des services financiers de proximité et de qualité à un nombre significatif de personnes dans des zones défavorisées et atteindre l'autonomie financière.
- En outre, le savoir-faire du CIDR repose aussi sur des compétences transversales permettant d'élaborer : plan d'affaires et plan de formation, manuels de procédures, plan comptable, SIG et logiciel adapté, indicateurs de gestion, états financiers, comptes de résultats et ratios prudentiels de manière conforme à la norme réglementaire et professionnelle du secteur.

L'objectif recherché est d'élaborer avec d'autres IMF du Togo des propositions pour améliorer la qualité de l'environnement de la microfinance dans le pays. Des initiatives communes pourront être entreprises en direction des pouvoirs publics en lien avec la mise en place de la politique nationale de microfinance programmée sur 2004/2008.

## **B. Facteurs de viabilité et de pérennité**

### **1. Viabilité technique**

1. Renforcement des structures et de la coordination de TIMPAC et de WAGES en matière d'outils (plan d'affaires, exploitation, plan comptable, production des états financiers, indicateurs, manuels de procédures, etc.).
2. Renforcement des compétences de TIMPAC et WAGES, en mettant l'accent sur la formation du personnel et le transfert de savoir-faire en matière de finance rurale pour parvenir à la maîtrise en termes :
  - . de conduite d'études de faisabilité et d'enquêtes socio-économiques,
  - . de conception, mise en œuvre et suivi des services financiers adaptés aux bénéficiaires,
  - . de réalisation des formations à destination des élus et du personnel (compréhension du règlement intérieur, prise de décision sur les crédits, tenue des supports comptables),
  - . de processus de refinancement bancaire pour accroître l'activité de crédit.
3. Renforcement de l'autonomie technique des institutions de microfinance pour que les partenaires puissent eux-mêmes renforcer leurs actions sur le terrain. Cela s'opère en transférant, par des formations appliquées, toutes les compétences d'administration et de gestion au niveau des bénéficiaires (règlement intérieur, analyse des demandes et prise de décision sur les crédits, tenue de supports, etc.).

## **2. Viabilité économique**

La viabilité économique sera assurée par des produits financiers adaptés, répondant aux besoins des bénéficiaires ruraux ainsi que par la maîtrise par les emprunteurs des activités économiques réalisées. Un dispositif de taux créditeurs (rémunération de l'épargne) et débiteurs (crédit et refinancement bancaire) sera mis en place permettant aux emprunteurs de dégager une marge bénéficiaire à partir des activités financées tout en autorisant un différentiel de taux suffisant pour assurer la couverture des charges des antennes rurales.

## **3. Viabilité financière**

La viabilité financière est le résultat :

- d'une bonne maîtrise des coûts,
- d'une efficacité de l'organisation,
- de la maîtrise de la qualité du portefeuille.

Un outil de simulation du compte de résultat sera mis en place pour élaborer des prévisions et rendre compte des réalisations. Il permettra de faire apparaître les écarts entre les prévisions et les résultats réels qui feront l'objet d'analyses et de prise de mesures correctives.

En outre, un outil de suivi des performances sera complété par des indicateurs consolidés de mesure des activités d'épargne-crédit (taux de transformation des ressources en crédits, performance du remboursement de crédit, ratios de gestion, ...).

Ces outils seront complétés par un suivi de mesure de la performance du personnel mis en place avec les indicateurs suivants :

- pour les conseillers en microfinance : par antennes rurales suivies, progression de l'activité en termes de portefeuille de clients, d'encours d'épargne et d'encours de crédit, performance du portefeuille de crédit, qualité de la tenue des supports comptables,
- pour le contrôleur interne : fréquence et qualité des interventions,
- pour le responsable du SIG : qualité de l'information produite et respects des échéances de production.

## **4. Viabilité juridique**

Les extensions rurales réalisées seront juridiquement couvertes par TIMPAC et WAGES. Les exigences de la réglementation (fourniture des états financiers, d'indicateurs et ratios de gestion, de rapport d'activité) auront pour effet de mettre ces extensions dans une obligation de rigueur de gestion et de maîtrise des normes réglementaires.

## **VI. Suivi et évaluation**

### **A. Chronogramme des activités**

Le chronogramme est présenté dans le tableau pages suivantes. Ce chronogramme reprend chaque résultat attendu et les activités qui s'y rattachent dans la durée des trois ans du projet.





## **B. Méthode de suivi**

Le suivi des extensions sera assuré par TIMPAC et WAGES. Le CIDR fournira une assistance technique pour la conception des outils de suivi et l'analyse des résultats. Ces outils sont :

- le Système d'Information et de Gestion (SIG) mis en place et le logiciel spécifique de gestion,
- le tableau de bord trimestriel reprenant les principaux indicateurs (nombre d'antennes, nombre d'adhérents, encours d'épargne et de crédit, ratio ressources/emplois, taux de remboursement, etc.),
- le suivi des activités du projet sur une base trimestrielle,
- la production des états financiers annuels des antennes et au niveau consolidé des institutions,
- le suivi trimestriel de la performance du personnel salarié : qualité et progression du portefeuille des unités rurales/conseiller de microfinance, des activités du contrôleur interne et du responsable du SIG, seront évaluées trimestriellement,
- le suivi des impacts,
- le suivi budgétaire des moyens du projet sur une base trimestrielle.

## **C. Evaluation**

Une évaluation externe sera réalisée en année 3 du projet avec pour objectifs d'apprécier les résultats atteints en rapport avec les résultats attendus, d'identifier les atouts et les contraintes qui auront pu influencer le développement du projet et évaluer les moyens mis en œuvre pour les prendre en compte. Un accent particulier sera mis sur le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines de TIMPAC et de WAGES. L'évaluation aura également pour objet d'apprécier l'impact du projet sur le groupe cible bénéficiaire, les questions relatives à la viabilité et la pérennité des réseaux ruraux, et de faire des recommandations opérationnelles.

## **Cadre logique**

Voir tableau pages suivantes.

Tableau – Cadre Logique de l'action - TOGO

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèses
<b>Objectif Général</b>	Etendre les activités de microfinance de TIMPAC et de WAGES en milieu rural.	Indicateurs de développement et de performance (nombre d'unités, d'adhérents, produits financiers d'épargne-crédit).	SIG Tableaux d'indicateurs trimestriels	Reprise de l'aide internationale sans situation de perversion avec la possibilité de travailler dans de bonnes conditions. Naissance d'initiatives dynamiques par la population en matière d'organisation et de prise en charge de son développement du fait de la difficulté de la situation actuelle.
<b>Objectifs spécifiques</b>	1. Assurer le renforcement institutionnel de TIMPAC et WAGES. 2. Appuyer TIMPAC et WAGES dans la réalisation des études préalables, la définition des méthodologies appropriées et la mise en place de l'extension dans le secteur rural. 3 Promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social et génère un impact économique dans les régions bénéficiaires. 4. Capitaliser les enseignements tirés des extensions en milieu rural, les partager et les diffuser.	Thèmes de formation. Indicateur d'antennes rurales créées. Indicateurs d'impact. Enseignements capitalisés. Tenue d'un atelier.	Modules de formation. Guides pédagogiques. Rapports d'activités. Rapport d'étude d'impact. Rapport de Capitalisation. Rapport de l'atelier.	
<b>Résultats attendus</b>	<b>Résultat 1</b> : TIMPAC et WAGES ont défini leur stratégie.	Stratégie et plan d'actions élaborés.	Document de stratégie et plan d'actions.	Inflation maîtrisée.
	<b>Résultat 2</b> : TIMPAC et WAGES ont renforcé leur performance et leur efficience.	Organigramme élaboré, Responsabilités définies.	Textes (organigramme et fiches de poste).	Aléas climatiques et catastrophes naturelles limités dans les régions ciblées,
	<b>Résultat 3</b> : TIMPAC et WAGES ont réalisé les extensions en zone rurale.	Nombre de personnes formées, thèmes de formation pluri-annuels, guide d'évaluation élaboré.	Rapport d'évaluation, plan de formations pluriannuels, synthèse.	Environnement favorable à la microfinance (politique nationale du secteur, application du cadre réglementaire des IMF).
	<b>Résultat 4</b> : Le capital social des bénéficiaires dans les villages est renforcé.	Etudes d'impact réalisées.	Rapport d'étude d'impact.	
	<b>Résultat 5</b> : Un impact économique local est observé dans les zones rurales où sont réalisées les extensions.	Etude d'impact réalisée.	Rapport d'étude d'impact.	
	<b>Résultat 6</b> : TIMPAC et WAGES capitalisent les résultats de leurs activités en milieu rural et les diffusent.	Capitalisation réalisée.	Rapport capitalisation.	



**Tableau – Cadre Logique de l'action – TOGO (suite)**

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Source de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Activités</b>	11. Accompagner TIMPAC et WAGES dans l'élaboration de leur stratégie à cinq ans.			
	12. Accompagner TIMPAC et WAGES dans la déclinaison de leur stratégie en plan d'action et budget.			
	21. Accompagner TIMPAC et WAGES dans la définition de leur plan d'affaires			
	22. Accompagner TIMPAC et WAGES dans le diagnostic et l'amélioration de leur Système d'Information et de Gestion.			
	23. Aider TIMPAC et WAGES dans l'amélioration de leurs manuels de procédures qui doivent tenir compte des standards reconnus au plan international de la microfinance.			
	24. Accompagner TIMPAC et WAGES dans le renforcement de leur gouvernance.			
	25. Accompagner TIMPAC et WAGES dans l'organisation de leur structures à travers la redéfinition des profils de poste.			
	26. Aider TIMPAC et WAGES à définir des plans de formation pluriannuels en soutien à leurs activités.			
	27. Accompagner TIMPAC et WAGES dans la consolidation de leur gestion des ressources humaines.			
	31. Réaliser une étude de faisabilité associant les populations rurales pour déterminer leurs besoins de services financiers, les approches méthodologiques et les formes d'organisation dans les villages, les conditions de réalisation de la viabilité sociale, technique, économique et financière.			
	32. Recruter et former le personnel recruté aux approches méthodologiques et à l'acquisition d'un savoir-faire en microfinance rurale.			
	33. Accompagner TIMPAC et WAGES dans la formation des responsables villageois élus aux instances créées pour la gestion des structures et des produits d'épargne et de crédit.			
	34. Conseiller TIMPAC et WAGES dans la construction et l'équipement des bâtiments.			
	35. Définir et mettre en application avec TIMPAC et WAGES un dispositif de contrôle et de suivi de leurs extensions en milieu rural.			
	36. Appuyer TIMPAC et WAGES dans la structuration des extensions en milieu rural.			

**Tableau – Cadre Logique de l’action – TOGO (suite et fin)**

	<b>Logique d’intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Source de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Activités (suite)</b>	37. Aider TIMPAC et WAGES dans la négociation et la gestion d’une ligne de crédit auprès d’une banque pour accroître l’activité de crédit en faveur des bénéficiaires ruraux.			
	38. Transférer le logiciel CIDR spécifique à la gestion des structures créées en milieu rural.			
	41. Appuyer TIMPAC et WAGES pour qu’ils forment les bénéficiaires à l’acquisition d’un savoir-faire sur la gestion d’activités économiques et l’utilisation du crédit.			
	42. Conseiller TIMPAC et WAGES dans la formation des bénéficiaires à la prise de responsabilité et prise de décision collective.			
	43. Aider TIMPAC et WAGES à former les représentants des bénéficiaires aux bonnes pratiques de la gouvernance (prise de décision sur les crédits, prise de parole en public, animation d’une AG, relation avec les acteurs de l’environnement).			
	44. Accompagner TIMPAC et WAGES dans l’évaluation régulière des performances sociales de leurs activités en utilisant les indicateurs de l’outil SPI et mettre en place les mesures correctives.			
	51. Appuyer TIMPAC et WAGES dans la réalisation d’études régulières sur la rentabilité des filières économiques rurales.			
	52. Favoriser l’articulation entre les bénéficiaires, les acteurs économiques locaux et les opérateurs d’appui au développement économique des zones rurales.			
	53. Aider TIMPAC et WAGES à évaluer l’impact économique des extensions réalisées en milieu rural sur les activités économiques financées, les revenus monétaires générés et les conditions de vie des bénéficiaires.			
	61. Former et accompagner TIMPAC et WAGES dans la capitalisation des résultats (acquis, enseignements tirés) obtenus sur le terrain.			
	62. Appuyer TIMPAC et WAGES dans la tenue d’un atelier national sur le contenu de la capitalisation des résultats, en associant ses partenaires, d’autres IMF et les institutions nationales concernées pour promouvoir la microfinance participative dans le pays.			
	63. Diffuser les résultats obtenus par TIMPAC et WAGES de leurs actions de microfinance rurale auprès des partenaires institutionnels.			