



Document du Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

**REPUBLIQUE DE DJIBOUTI**

**PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE  
ET DE LA MICROENTREPRISE  
(PDMM)**

**Prêt FIDA No. 603-DJ**

**Rapport de Mission de Supervision**

5 – 23 mai 2012

**Rapport principal et Annexes**

Division Proche Orient, Afrique du Nord et Europe

Département de la gestion des programmes

Document No. 2801-DJ

Septembre 2012



## Table des matières

Table des matières	i
SIGLES ET ACRONYMES	ii
A. Introduction	1
B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du projet	1
C. Produits et réalisations	3
D. Durabilité	7
E. Aspects fiduciaires	9
F. Autres aspects	12
G. Impact	14
H. Conclusion	14

## Appendices et annexes

Appendice 1	Résumé de l'état d'avancement du projet et notes
Appendice 2	Résumé des principales mesures à adopter dans des délais convenus
Appendice 3	Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement; décaissements par catégorie et par composante
Appendice 4	Respect des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement
Appendice 5	Avancement matériel au regard des objectifs quantitatifs du projet, y compris les indicateurs SYGRI
Appendice 6	Cadre logique actualisé indiquant l'avancement des activités au regard des objectifs, des réalisations et des produits

### Annexe 1 : Programme de reprise CPEC Djibouti ville

## **SIGLES ET ACRONYMES**

ADDS	Agence Djiboutienne de Développement Social
ADETIP	Agence Djiboutienne d'Exécution des Travaux d'Intérêts Publics
ANCEC	Agence Nationale des Caisses d'Epargne et de Crédit
BAD	Banque Africaine de Développement
BCD	Banque Centrale de Djibouti
BM	Banque Mondiale
CNEC	Caisse Nationale d'Epargne et de Crédit de la République de Djibouti
CPEC	Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CREM	Comité de Réflexion sur la Micro-finance
DID	Développement International Desjardins
DAF	Directeur Administratif et Financier
DMF	Direction de la Microfinance (ADDS)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FSD	Fonds Social de Développement
GRSM	Groupe de Réflexion sur la Stratégie de la Micro-finance
MAEM- RH	Ministère de l'Agriculture et de la Mer et des Ressources halieutiques
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille à risque
PDMM	Projet de Développement de la Micro-finance et de la Micro-entreprise
PME	Petite et Micro-Entreprise
PMO	Plan de Mise en Œuvre
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuels
RPE	Rapport de pré-évaluation (rapport final de conception du projet 2002)
RPM	Responsable de Passation des Marchés
SAF	Système d'administration financière
SESN	Secrétariat d'Etat à la Solidarité Nationale
SFD	Système Financier Décentralisé
TDR	Termes de Référence
UCP	Unité de Coordination du Projet
USD	Dollar des Etats-Unis d'Amérique
VNU	Volontaire des Nations Unis

**REPUBLIQUE DE DJIBOUTI**

PROJET DE DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE ET DE LA MICROENTREPRISE

PRET NO. 603-DJ

Mission de supervision: 5 - 23 MAI 2012

Rapport de supervision

**A. Introduction<sup>1</sup>**

1. Une mission du FIDA a séjourné à Djibouti du 5 au 26 mai 2012 pour procéder à la supervision du Projet de Développement de la Microfinance et Micro-entreprise (PDMM, 603-DJ). La mission de supervision a pour objectif principal d'évaluer l'état d'avancement du projet au niveau de ses différentes composantes, d'identifier les contraintes opérationnelles et de proposer des actions correctives. La mission s'est organisée en deux temps, avec la venue de Mme Teyssier, experte en microfinance du 5 au 10 mai, qui a analysé le projet d'un point de vue technique, puis des autres membres de la mission du 16 au 23 mai.
2. La mission de supervision s'est entretenue avec S.E. Mme Zahra Youssouf Kayad, Secrétaire d'Etat à la Solidarité Nationale, M. Mahdi Mohamed Djama, Directeur Général, ADDS, M. Almis Mohamed Abdillahi, Directeur du Financement Extérieur et M. Aboubaker Hossein, Direction du Financement Extérieur, Ministère de l'économie et des finances, avec l'équipe de microfinance de la BCD. Elle a travaillé étroitement avec l'équipe de la DMF pour faire le point des activités réalisées et des résultats obtenus. Elle a également profité de la présence de Mme Jeanne Nzeyimana et M. Ali Eyeghe en mission de supervision pour le projet PREPUD<sup>2</sup> de la BAD. La mission a rencontré l'équipe de tutelle de la CPEC de Djibouti ville, et elle s'est rendue le 7 mai à Ali Sabieh où elle a rencontré l'équipe de gestion et les dirigeants de la CPEC régionale Sud (Ali Sabieh et Dikhil). La caisse régionale Nord (Tadjoura et Obock) n'a pas été visitée car l'équipe AfDB en revenait. Les principaux constats et discussions ont été partagés entre les deux missions (AfDB et FIDA) pour apprécier les progrès accomplis depuis l'ouverture des caisses d'épargne et de crédit en région, CPEC Sud et CPEC Nord.
3. Le présent aide-mémoire résume les constats et principales recommandations de la mission de supervision qui seront discutés au cours de la réunion de restitution avec l'ADDS, qui s'est tenue le 23 mai 2012.
4. La mission tient à remercier l'ADDS et les CPEC de Djibouti-ville, Nord et Sud pour leur disponibilité malgré un emploi de temps chargé en cette époque et pour leur assistance dans la conduite des travaux de la mission.

**B. Évaluation d'ensemble de l'exécution du projet**

5. Le PDMM est entré en vigueur en novembre 2004. Le projet a un objectif double: (i) la mise en place d'un réseau de caisses d'épargne et de crédit adapté aux besoins de la population et faisant l'objet d'une appropriation par les bénéficiaires ; (ii) l'organisation de formation en appui aux caisses et aux micro-entrepreneurs. Il se décline en 3 composantes : (i) renforcement des capacités ; (ii) développement de la microfinance et microentreprise ; (iii) coordination et gestion du projet. Le budget total du projet s'élève à 4.77 millions US\$, dont FIDA finance 3.6 millions US\$. Le projet est dans sa septième année d'exécution et la date d'achèvement et de clôture du prêt sont prévues respectivement au 31 décembre

---

<sup>1/</sup> La mission de supervision du FIDA était composée de M. Abdelhamid Abdouli, Chargé de Programme FIDA, de Mme Isabelle Stordeur, Assistante de programme FIDA, de Mme Silvia Mancini, Responsable Financier, FIDA et de Mme Sophie Teyssier, experte en microfinance pour le FIDA.

<sup>2</sup> Programme de Réduction de la Pauvreté Urbaine de Djibouti, financé par l'AFD, la BAD, la BID et la BM pour un total de 20 millions. La contribution BAD, de 7 Millions USD, est destinée à 5 chef lieux pour des infrastructures sociales, le renforcement des capacités, la mobilisation sociale et les services financiers de proximité.

2012 et 30 juin 2013. Les décaissements sur le prêt FIDA s'élèvent actuellement à 90%.

6. L'année 2012 est marquée par l'adoption d'une « Stratégie Nationale de la micro-finance 2012-2016 » qui actualise et complète le cadre politique et législatif de la Microfinance. Par ailleurs, la CPEC de Djibouti ville a été mise sous Administration Provisoire par la Banque Centrale depuis janvier 2012, après deux ans de dégradation de ses performances. Un plan de redressement énergique est en application, il commence à porter ses fruits mais les préjudices seront de longue durée. Les caisses régionales quant à elles, ont connu une activité ralentie avec une croissance faible en termes de membres, de crédits octroyés et d'épargne collectée.
7. Les recommandations de la mission de supervision d'octobre 2011 ont été partiellement suivies ; l'impact des activités menées reste à confirmer (voir tableau 1 en annexe). En terme technique, la mission considère que les performances et l'état d'avancement du projet sont **modérément satisfaisants**. Si les objectifs numériques en terme de nombre de membres ont été dépassés (en incluant la CPEC Djibouti<sup>3</sup>), les volumes d'activité (crédits octroyés, encours de crédit et volumes d'épargne) sont en légère progression depuis le début de l'année 2012 bien que la progression des volumes d'activités reste faible. La qualité du portefeuille reste satisfaisante dans les caisses régionales, mais est très dégradée à Djibouti ville ce qui a entraîné la mise sous tutelle de la caisse, avec une très légère inversion de tendance et l'amélioration très progressive des performances.
8. Malgré les nombreuses formations et inspections organisées par la DMF depuis la dernière supervision du FIDA, la gestion des caisses est encore à renforcer, tant pour les caisses régionales, que pour la CPEC DV à la fin de l'Administration Provisoire. Le coaching des caisses n'a pas encore permis l'adoption de bonnes pratiques de gestion des caisses régionales.
9. La pérennité des caisses reste donc à confirmer, au niveau technique et financier. Le plan d'affaire de la CPEC DV n'a pas été élaboré, du fait de la mise sous tutelle. Il devrait l'être dès les nouvelles instances établies. Les plans d'affaire des caisses régionales prévoient l'équilibre financier en 2016, mais les activités de la première année sont inférieures aux prévisions (nombre de membres, nombre de crédits, épargne collectée). Néanmoins, le volume de crédits octroyés est supérieur aux prévisions (crédit moyen supérieur aux prévisions) ce qui a permis un taux d'autosuffisance opérationnelle de 25 à 30% (résultats provisoires). En contrepartie, les risques de crédit sont également plus élevés ; il convient de maintenir un portefeuille très sain (0 impayés) car des provisions pour crédits en souffrance viendraient remettre en cause les perspectives d'autosuffisance.

### **Probabilité de réalisation des objectifs de développement**

10. La mission estime que la probabilité de réalisation des objectifs de développement du projet est **moyennement satisfaisante** si l'on considère que deux objectifs sur trois ont été réalisés. Néanmoins l'objectif final visant la durabilité du réseau des caisses par la création d'une structure faîtière n'a pas encore été atteint. Le degré de réalisation des objectifs initiaux est résumé dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>3</sup> Avec 11.000 membres contre 7.000 prévus pour l'ensemble des caisses, la CPEC DV présente un sociétariat important. Néanmoins, d'après les estimations de l'administration provisoire, moins de 3.000 membres seraient réellement « actifs ». Le plan de redressement prévoit également de « réactiver » ce sociétariat dormant.

Objectifs de Développement	Note <sup>4</sup>	Observations
<b>Objectif 1</b> : Un cadre politique national comportant un cadre juridique, des règles prudentielles est développé et adoptée.	S	Adoption d'une « Stratégie Nationale de la micro-finance 2012-2016 » qui actualise et complète le cadre politique et législatif de la Microfinance.  Loi sur la microfinance entrée en vigueur en mai 2007
<b>Objectif 2</b> : le réseau des caisses d'épargne et de crédit est aux étendu aux zones rurales et consolidé	S	Le réseau est composé de 3 caisses principales, dont deux dans les régions et de 6 points de service, dont 4 dans les régions. Néanmoins, l'activité des caisses et des PS reste concentrée en zones urbaines ou péri-urbaines.
<b>Objectif 3</b> : l'union des caisses (structure faitière) des CPEC est créée et opérationnelle et le réseau est financièrement autonome.	MS	Du fait du retard dans l'ouverture des caisses régionales, la structure faitière n'a pas encore été créée. Néanmoins les caisses ont établi leurs plans d'affaires intégrant la prise en charge de cette faitière dont la création est prévue en 2013. L'objectif pour l'autosuffisance financière du réseau est fixé pour 2016.

### C. Produits et réalisations

11. L'année 2012 est marquée l'adoption d'une « Stratégie Nationale de la micro-finance 2012-2016 ». Cette stratégie repose sur 4 axes : i) Environnement législatif, institutionnel et économique favorable, ii) Professionnalisation et structuration des IMF avec une offre viable, pérenne et diversifiée, iii) Mobilisation de ressources adaptées aux publics spécifiques, et iv) Mise en place un cadre institutionnel approprié pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la stratégie nationale de microfinance. Le gouvernement a prévu de financer la stratégie et son plan d'action sur ses ressources, mais espère des contributions de ses partenaires.
12. L'appui de la DMF aux CPEC s'est concrétisé par des formations sur le montage et analyse des dossiers de crédits (3), le contrôle interne (2), les plans d'affaires (2) le budget d'une caisse (1) et comptabilité des caisses (formations Irénée et suivi par Inspection et Opérations et Développement) ; par ailleurs, la DMF a réalisé deux inspections dans chaque caisse (Djibouti/Nord/sud) et a participé à la redynamisation des centres de crédit (1 jour par point de service ou caisse mère).
13. Début 2012, la CPEC de Djibouti ville a été mise sous Administration Provisoire, après deux ans de dégradation de ses performances. Le plan de redressement repose sur plusieurs axes de travail : i) organisation du travail et gestion du personnel, avec la mise en place d'une gestion orientée sur les performances ; ii) renforcement du contrôle interne, et le lancement d'investigations et de sanctions contre les fraudes et malversations ; iii) Relance des octrois sur une base saine avec la tenue plus fréquente des comités technique et de validation, et la redynamisation des « centres de crédits » du FSD ; iv) la récupération des impayés qui reste une priorité et produit progressivement ses effets . Le prélèvement automatique sur salaire des garants de la fonction publique a été actionné ; les AEC ont des objectifs mensuels de récupération, et une cellule de deux personnes a été nommée pour le suivi des crédits en retard ; et v) la mobilisation de nouveaux membres et de l'épargne.
14. Par contre, les chantiers concernant la révision des textes organiques, la mise à jour et harmonisation des manuels de procédures, le plan d'affaire de la CPEC-Djibouti, l'élaboration d'une convention collective et la clarification de la situation

<sup>4</sup> Barème de Notation : Satisfaisant, Modérément satisfaisant et Insatisfaisant.

du patrimoine n'ont pas encore été achevés. Il est à noter que le plan d'action de la BCD pour la CPEC-D prévoit l'élaboration de son plan d'affaires.

15. La mission constate avec satisfaction que la politique de reprise en main porte ses fruits, et que la performance de la CPEC est en légère amélioration, avec un taux de portefeuille à risque à 1, 30 et à 90 jours respectivement de 30,6% et 21,95 % et 17,8 % à fin Avril 2012, contre 35,6 et 27,9% et 21,24 à fin janvier 2012, ce qui montre l'inversion de la tendance négative antérieure. Néanmoins, la mission considère que le temps imparti à l'administration provisoire ne sera pas suffisant pour confirmer la reprise amorcée et conclure les différents chantiers. **La mission recommande de prolonger l'administration provisoire pour une période au moins équivalente** pour pouvoir consolider les actions entreprises et compléter les missions qui lui ont été assignées. L'ADDS a indiqué que l'accord de la BCD sur la prorogation de la tutelle est déjà acquis.
16. Concernant l'actualisation des textes organiques (manuels de procédure, manuels de politique d'épargne et de crédit) et l'élaboration d'une convention collective qui régira les relations avec le personnel, **la mission recommande que ce travail soit mené de façon globale pour l'ensemble des caisses** (Djibouti ville et régions). L'expérience du VNU peut être mise à profit de même que les nombreuses contributions laissées par le consultant « harmonisation comptable » qui doivent être systématisées dans des manuels. **La mission recommande que ces deux chantiers soient complétés avant 2013.** Une fois établis, ces textes doivent être validés rapidement par les autorités responsables (administration provisoire à Djibouti ville et conseils d'administration dans les régions). A défaut, ils pourraient faire l'objet d'une décision de la BCD qui en imposerait la mise en application.
17. Conformément aux textes, une nouvelle assemblée générale devrait se tenir et élire un nouveau conseil d'administration. **La mission recommande que cette AG soit reportée à la fin d'une deuxième période d'administration provisoire,** avant sa conclusion. En effet, le nouveau conseil d'administration devra être formé à ses tâches, ce qui demandera un lourd investissement en temps de la part de la direction assurée aujourd'hui par l'administration provisoire qui a d'ores et déjà divers chantiers à mener et à conclure. La « détourner » de ces chantiers pour la formation des élus serait préjudiciable à leur conclusion. Par ailleurs la formation ne pourra se faire que sur la base de textes organiques non encore actualisés.
18. Concernant les caisses « rurales », quatre points de services avaient été ouverts dans les régions en 2011 : la CPEC-Sud (Ali Sabieh avec un point de service à Dikhil), CPEC-Nord (Tadjourah avec un point de service à Obock), et deux points de service à Arta et Damerjog (district d'Arta) rattachés à la caisse de Djibouti qui disposait déjà de deux PS à Balbala et Ingueila, soit un total de neuf points de services dont trois à Djibouti ville, et six dans les régions.
19. Les points de services de Arta et Damerjog sont suivis directement par la caisse de Djibouti ville, de façon intégrée : les statistiques spécifiques concernant ces points de services ne sont donc pas disponibles. La mission recommande un suivi « individualisé » de l'activité de ces deux points de service qui sont probablement amenés, à terme, à se transformer en caisse autonome.
20. Les deux caisses régionales qui comptaient en septembre 2011 un total de 1,472 membres adhérents, en comptent 1,683 en février 2012, soit une croissance faible (14% - 200 nouveaux membres pour les quatre points de services) sur les derniers cinq mois. Les plans d'affaires préoyaient un total de 2,400 membres pour les deux caisses et leurs points de services au but d'un an d'activité.



21. Les crédits sont octroyés « au compte-goutte »<sup>5</sup>, ce qui a pu se justifier par la nécessité d'un apprentissage de la gestion du risque, mais qui pourrait être accéléré. Néanmoins, la mission note avec satisfaction que les volumes octroyés dépassent les volumes prévus au bout d'un an (104,5 Millions contre 91,5 pour les deux caisses). Cela signifie i) que les recettes des caisses seront conformes, voir supérieures, aux prévisions et ii) que les crédits unitaires sont plus élevés que prévu. Cela peut s'expliquer par le fait que de nombreux membres sont en fait des anciennes clientes du FSD et qu'elles ont donc pu accéder à des valeurs plus élevées que si elles avaient totalement « débuté » le crédit.
22. Une des raisons invoquée au non octroi de plus de crédits est l'absence de versement de 50% des lignes de crédit (reste à verser 50 millions pour chaque caisse). Les caisses ne semblent pas maîtriser le principe de ligne de crédit « revolving » et garderaient les remboursements sur leur compte bancaire. **La mission recommande 1) qu'une note de service clarifie l'utilisation en revolving des fonds « lignes de crédit » et 2) que le complément de la ligne de crédit telle que définie par la convention 2011 soit effectivement versée, si la demande le justifie** (fonds koweïtien de 2 millions de dollars, dont 1 million pour les caisses régionales).
23. La gestion des caisses est encore mal dominée par le personnel et par les élus. Après une mission de consultant en décembre 2011 (Iréné), la comptabilité 2011 a été reprise mais la comptabilité 2012 n'est pas à jour (à Ali Sabieh, la comptabilité était disponible jusqu'à février 2012 au mois de mai 2012). Les balances 2011 ont été établies (excepté Dikhil), mais présentent encore des incohérences à corriger. Les statistiques des caisses ne sont pas à jour (la mission, réalisée en mai 2012, n'a pu obtenir que des chiffres de février 2012 pour la Caisse Sud, en mars 2012 pour la Caisse Nord). Les tableaux de bord fournis à la mission sont de formats différents entre les caisses et ne facilitent pas les comparaisons.
24. Globalement, la mission est préoccupée par le faible avancement du projet en ce qui concerne les performances des caisses régionales du Nord et du Sud en termes de membres, du nombre des crédits octroyés et de l'épargne mobilisée, de suivi de l'activité et de respect de procédures. De gros efforts restent à faire en termes d'encadrement du staff et de formation des élus, et le « coaching » réalisé par la DMF s'avère insuffisant. **La mission recommande la mise en place d'un véritable coaching avec un suivi rapproché** (visite chaque quinze jours de chaque caisse), sur la base d'un programme de travail systématique incluant : 1) contrôle des remboursements et mise à jour des fiches de suivi, 2) contrôle des opérations de dépôt/retraits et mise à jour des fiches de suivi, 3) la mise à jour, contrôle et corrections de la comptabilité, 4) réunion de travail avec l'équipe pour la vérification de l'exécution du programme de travail antérieur et élaboration d'un programme de travail pour les 2 semaines à venir, prévoyant des objectifs chiffrés de suivi des membres avec crédit (visites domiciliaires et/ou sur le lieux de travail), mobilisation de nouveaux membres, mobilisation de l'épargne, mobilisation de centre relais et formation des personnes concernées sur les produits de la caisse, et le rôle proposé pour le centres. Enfin, une fois par mois, la supervision devra aider l'équipe à élaborer et analyser des statistiques. Cet appui au personnel devrait permettre d'inculquer de bonnes pratiques de gestion et de former dans la pratique le personnel et les élus à leurs tâches et responsabilités.
25. L'expansion du réseau des caisses dans les régions devait permettre de toucher les zones rurales de Djibouti où se trouve la population la plus défavorisée et ayant un besoin majeur d'accès au crédit. Néanmoins, l'activité des caisses régionales reste concentrée dans les chefs-lieux, et l'extension prévue dans les zones rurales ne s'est pas encore réalisée. Les véhicules pourtant prévus et achetés en 2011 sur

---

<sup>5</sup> Le nombre de crédit n'est pas comparable avec l'information de Septembre 2011, car les crédits de groupes sont désormais comptabilisés par le nombre de membres du groupe. On peut néanmoins estimer que sur les 3 caisses pour lesquelles on dispose d'information (Obock non disponible), on est passé de 608 à 717 bénéficiaires, soit moins de 100 crédits octroyés en individuel ou via un groupe.

financement FIDA n'ont pas été mis à la disposition des caisses (Ali Sabieh a reçu une voiture fin Mars 2012, Tadjoura doit recevoir sa voiture courant Mai 2012); les voitures n'ont pas été cédées aux caisses et sont immatriculées au nom de l'ADDS. Les moto-taxis également prévues pour les agents de crédit<sup>6</sup> ont été achetées mais ne sont pas immatriculées et n'ont pas été remises aux caisses (stockées à Djibouti) ; **la mission recommande que les véhicules destinées aux caisses soient livrés le plus tôt possible, et que leur immatriculation se fasse directement au nom des caisses qui en seront récipiendaires (motos, voiture).**

26. La redynamisation des centres de crédits suggérée lors de la mission précédente a été initiée (1 mission ADDS dans chaque caisse et point de service). Elle a montré que les femmes de l'ex-FSD n'étaient pas satisfaites des services des caisses (elles ne se sentent pas considérées et sont déçues des délais pour l'obtention d'un prêt). Certains membres ont d'ailleurs démissionné. La redynamisation semble néanmoins porter ses fruits avec quelques adhésions résultant de ces mobilisations. **La mission recommande que la stratégie pour la redynamisation des « centres-relais » soit élaborée et formalisée au plus tard fin juin 2012**, et que les rôles et fonctions respectives du personnel des caisses, des élus et des responsables des centres soient précisés, de même que les relations entre les caisses et les centres. La motivation des responsables devrait être discutée et établie dès le démarrage et formalisée dans la stratégie, ainsi que le nombre maximum de membres « supervisés » par les centres. Les conditions pour l'obtention d'un crédit doivent être spécifiées (les crédits individuels passeront-ils aussi par les centres ? hommes et femmes peuvent-ils dépendre des mêmes centres ?). **La stratégie doit également prévoir la formation à fournir aux responsables des centres** (sur les produits des caisses, les conditions d'accès aux crédits et à l'épargne, etc.) et de comment cette formation sera dispensée.
27. Le taux de remboursement des prêts reste proche de 100%. Des impayés commencent à se faire jour (5 cas à Tadjoura dont 1 impayé depuis la 1<sup>o</sup> échéance, en Juillet 2011, 3 cas Ali Sabieh), il convient de suivre de très près ces cas, afin que ces mauvais exemples ne s'étendent pas aux autres clients.
28. Les couts de fonctionnement de la caisse Nord se sont élevés à 9 118 755 et (non disponible) pour la Caisse Sud, ce qui signifie que les caisses régionales ont dépensé la quasi-totalité de leurs subventions d'équilibre de 10 millions au 31/12. Les nouvelles conventions de subvention d'équilibre pour 2012 n'ont pas été signées. Les caisses ont pu fonctionner avec leurs recettes 2011 et, probablement, en prélevant sur leurs autres ressources (capital de la caisse, dépôts des membres, ligne de crédit), mais il convient de régulariser la situation au plus vite. La convention devra tenir compte du principe de la dégressivité, compte tenu des coûts et recettes prévus en 2012. **La mission recommande la signature de la convention sur la subvention d'équilibre au plus tard début juin 2012.**
29. Le personnel des caisses a été réduit à 10 techniques et 7 personnels d'appui<sup>7</sup>. Une AEC a démissionné à Tadjoura en Novembre 2011 et la Caissière (ex AEC) a été renvoyée après fraude à Ali Sabieh depuis Janvier 2012, alors que la responsable du point de service de Djickil est suspendue pour investigations. **Le personnel de Ali Sabieh devrait être renforcé au plus tard à fin juin 2012 avec le recrutement et formation d'un AEC** (l'AEC fait office de caissier et aide à la comptabilité, mais du coup il ne va plus sur le terrain, alors que le gérant doit assurer le suivi rapproché de Djickil). Par contre, l'activité actuelle de Tadjoura ne justifie pas le recrutement d'un AEC supplémentaire. **La mission recommande que les embauches soient formalisées par des contrats de travail pour tout**

---

<sup>6</sup> Financées FSN

<sup>7</sup> 1 gérant, 1 AEC et 1 Caissière, 2 gardiens et 1 femme de ménage à Tadjoura, 1 resp. PS, 1 AEC et 1 Caissière à Obock, 1 gérant, 1 AEC /Caissier, 2 gardiens, 1 femme de ménage et 1 chauffeur Ali Sabieh ; 1 AEC et 1 Caissière Dickil.

**le personnel, avec une rémunération fixe et une prime donnée en fonction des résultats.**

30. L'embauche de comptables a été envisagée pour les deux caisses mères, cela ne semble pertinent à ce stade : il y a une moyenne de 10 mouvements par jour (220 opérations pour le mois d'avril à Ali Sabieh) mais les enregistrements ne sont pas faits. Le staff doit être mieux encadré pour que les enregistrements soient faits au jour le jour, et corrigés rapidement en cas d'erreur, et non pas laissés en attente. **La mission recommande** que les balances 2011 soient finalisées, et que les écritures comptables (Journal débit, journal crédit, journal opérations diverses, journal centralisateur et grand livre) soient mises à jour **au plus tard avant fin mai**. Si nécessaire, il peut être nécessaire de « bloquer » le personnel à cette tâche pendant 1 ou 2 jours où les caisses resteraient fermées. Un appui de la DMF peut s'avérer nécessaire, il doit arriver à la conclusion de ce processus.
31. Les manuels de procédures pour l'enregistrement des opérations (fiches clients/crédits/remboursements/dépôts), et les manuels de crédit n'ont pas été actualisés ; il n'y a pas eu de formation spécifique sur ce thème. **La mission recommande de procéder à l'actualisation de procédures et la formation de tout le personnel (DMF, CPEC) avant fin juillet 2012.**

Mesure convenue	Responsabilité	Date convenue
Prolonger l'administration provisoire de la CPEC Djibouti par la BCD pour une période au moins équivalente	Direction ADDS/SESN	Juin 2012
Actualisation des textes organiques (manuels de procédure, manuels de politique d'épargne et de crédit) et l'élaboration d'une convention collective régissant les relations avec le personnel de l'ensemble des caisses	DMF/ADDS	Fin 2012
Note de service clarifiant l'utilisation en revolving des fonds « lignes de crédit » et complément de la ligne de crédit selon la convention 2011 effectivement versée,	Direction ADDS	immédiat
Mise en place d'un coaching avec un suivi rapproché (visite tous les quinze jours de chaque caisse), sur la base d'un programme de travail systématique pour les caisses.	DMF	continu
Livraison des véhicules destinés aux caisses plus tard en Mai 2012, et immatriculation au nom des caisses	ADDS	immédiat
Stratégie pour la redynamisation des « centres-relais » élaborée et formalisée rôles et fonctions respectives du personnel des caisses, des élus et des responsables des centres précisés, de même que les relations entre les caisses et les centres.	DMF/CPEC	Juin 2012
Recrutement AEC pour Ali Sabieh et établissement des contrats de travail pour tout le personnel, avec une rémunération fixe et une prime en fonction des résultats	DMF	Fin 2012
Signature de la convention sur la subvention d'équilibre des caisses	ADDS/CPEC	Début juin 2012

## D. Durabilité

32. **La Pérennité institutionnelle** sera garantie par un cadre législatif et politique approprié, qui a été développé au long du projet.
33. Néanmoins, la forme coopérative choisie pour le développement de la microfinance à Djibouti, n'est pas la forme institutionnelle la plus facile car elle requiert des investissements permanents en éducation des élus, et un équilibre délicat entre « participation / implication » et « ingérence » de ces mêmes élus dans la gestion. La loi de microfinance permet d'autres formes juridiques (SA, SARL) et la stratégie nationale de MF prévoit de diversifier les formes institutionnelles.

34. Dans le cas des Caisses coopératives, leur structuration en réseau doté d'une faîtière permettra de les doter également d'un service d'encadrement qui leur sera propre. La mission recommande que la faîtière soit créée dès que l'administration de la CPEC-Djibouti sous tutelle de la BCD aura pris fin. **La mission recommande que la structure faîtière soit créée d'ici la fin de l'année** pour garantir que les CPEC disposent au plus vite d'un encadrement qui leur sera propre et dont les performances seront évaluées régulièrement à l'aune des performances des caisses elles-mêmes.
35. Le SESN souhaite par ailleurs mobiliser le secteur privé, bancaire ou non, pour participer au conseil d'administration des caisses afin de les doter d'une gestion plus professionnelle. **La mission recommande que l'Assemblée Générale d'élection de nouveaux organes soit reportée à décembre 2012**
36. **La pérennité sociale** du projet sera renforcée par l'implication des centres-relais dans les quartiers. Les relations des caisses avec les centres relais (rôles et fonctions des centres, rôles et fonctions des caisses et des AEC/gérants, responsabilités, rémunérations, etc.) ne sont toujours clairement définies ce qui pourra amener à des pratiques non normalisées. **La mission recommande à la DMF que les relations entre Caisses et Centre-relais soient formalisées dans un manuel spécifique, avant fin septembre 2012, et qu'un programme de formation des responsables des centres soit élaboré avant fin septembre 2012 et mis en œuvre avant fin décembre 2012.**
37. L'offre de services financiers de crédit permet aux populations pauvres de créer leur propre emploi. Les formations aux entrepreneurs, qui doivent leur permettre de mieux gérer leur affaire et donc d'améliorer leurs revenus, sont un autre élément important de l'impact social du projet. L'offre d'épargne permettra d'inclure les plus pauvres dans le système financier. Des produits spécifiques, comme les groupes d'épargne, peuvent être proposés dans les quartiers via les centres-relais pour faciliter ensuite l'accès des plus pauvres au crédit. **La mission recommande que ce produit « groupe d'épargne » soit développé avant la fin de 2012** (développement du produit: étude de marché, établissement des modalités du produit : conditions d'accès, terme, rémunération éventuelle, etc. et test-pilote à petite échelle pour une révision avant lancement généralisé).
38. **La pérennité économique et financière** des caisses est encore à confirmer. Si la caisse de Djibouti est en reprise progressive, elle a subi de lourdes pertes (crédits impayés) et des malversations lors des dernières années. Le coût réel de cette mauvaise gestion est encore en cours d'investigation. Les subventions accordées par le gouvernement (FNS) ont « épongé » les pertes en 2010, mais cette situation ne saurait se reproduire. Par ailleurs, les comptes de 2010 n'ont pas été approuvés par les auditeurs (comptes ex-CNEC présentant de graves anomalies, écarts entre le passif et l'actif de la caisse « consolidée » non justifiés ni passés en pertes et profits). Concernant la caisse de Djibouti ville, **la mission recommande donc à l'administration provisoire de la CPEC la passation en pertes des écarts 2009/2010 de façon à démarrer la comptabilité de 2011 sur une base clarifiée. Les comptes de 2011 doivent également être apurés et audités dans les meilleurs délais, avant la fin de Juin 2011.**
39. Concernant les caisses des régions : les résultats financiers actuels peuvent être considérés comme satisfaisants (autosuffisance opérationnelle de 25% après 1 an), mais doivent être confirmés par : i) l'arrêté de la comptabilité et l'audit des caisses au 31/12/2011, et ii) des efforts accrus en matière de recrutement de nouveaux membres et de collecte d'épargne, l'activité de crédit reposant essentiellement sur des lignes de crédit externes et gratuites (Gouvernement) ce qui met en danger la pérennité financière ; iii) des améliorations dans la tenue des documents comptables et le respect des procédures pour éviter d'éventuelles fraudes, en particulier prévenir les crédits fictifs et iv) un renforcement du suivi des crédits par un travail de terrain accru des AEC afin de maintenir le portefeuille exempt

d'impayés. Sous réserve de la confirmation des résultats initiaux des caisses, ces dernières pourront prétendre à la pérennité économique et financière. **La mission recommande à la DMF/ADDS i) d'appuyer les caisses régionales pour la finalisation de leur comptabilité 2011, et la mise à jour de la comptabilité 2012 ; et ii) de commanditer avant la fin mai 2012 l'audit des comptes 2011 des deux caisses régionales.**

40. La pérennité technique des caisses n'est aujourd'hui pas garantie ; elle devrait reposer sur i) des manuels de procédures comptables, d'organisation interne et d'opérations actualisés auxquels le personnel peut se référer, et en fonction desquels ce personnel sera contrôlé. Ces manuels n'existent toujours pas ni pour la CPEC Djibouti Ville, ni pour les régions ; ii) un personnel formé et encadré, exerçant ses activités avec compétence et productivité. Si le personnel des caisses a bien été formé, la formation n'a pas été suivie d'un accompagnement et d'un encadrement qui lui permettent d'exercer avec compétence et productivité, tant à Djibouti ville, que dans les régions. Avec la mise sous administration provisoire de la CPEC DV, le personnel a été évalué et certaines personnes ont été affectées à des services correspondant mieux à leurs compétences alors que d'autres étaient confirmées à leurs postes. L'encadrement a été renforcé et des objectifs chiffrés permettent désormais d'évaluer régulièrement les performances et de prendre les mesures correctives nécessaires. Ces mesures doivent être formalisées dans les manuels et dans une convention collective qui prévoit l'évaluation des performances, ainsi que les récompenses et les sanctions à mettre en œuvre. Dans les régions, le personnel n'a pas fait l'objet d'un accompagnement rapproché suffisant. **La mission recommande donc à l'ensemble des parties impliquées (DMF + administration des caisses + représentants du personnel) l'élaboration d'une convention collective et la rédaction des manuels de procédures, d'organisation et d'opération et les politiques d'épargne et de crédit, pour la CPEC Djibouti ville et les Points de services, et les CPEC des régions et les points de service, avant la fin de 2012.**
41. La stratégie de sortie de l'ADDS semble encore mal définie. Avec la fin du financement FIDA, et comme convenu lors de la mission de supervision antérieure et formalisé dans le PTBA 2012, seuls les salaires du directeur et de la comptable seront encore assurés de Juillet à Décembre 2012, le reste du personnel de la DMF devant être pris en charge par le budget de l'état sans que les mesures préparatoires n'aient été prises. La DMF affronte donc aujourd'hui une crise qui doit être résolue au mieux de l'intérêt du personnel et des fonctions qu'il assure.
42. Par ailleurs, la constitution d'une faîtière financée par les caisses, qui assurera la continuité et la pérennisation de l'encadrement de ces dernières, avait été envisagée dès le démarrage du projet. Du fait des difficultés et changements survenus lors de la mise en œuvre du projet, cette faîtière est encore à l'état de projet. **La mission réitère sa recommandation pour que la structure faîtière soit créée d'ici fin 2012** dès que la situation de la caisse de Djibouti le permettra (voir §34).

## **E. Aspects fiduciaires**

43. **Gestion financière.** Le prêt FIDA a été octroyé pour une durée de 8 ans, pour une période s'étalant de 2004 à 2012. L'achèvement du Projet est prévu le 31 décembre 2012 et la clôture du projet est prévue au 30 Juin 2013. En vue de la fin de la mise en œuvre du projet, la mission a confirmé que l'ADDS va établir un plan de clôture des activités administratives, financières et comptables, basé sur la réduction de ses activités et le désengagement complet avant la date d'achèvement du projet. L'enclenchement du processus de recouvrement du dépôt initial du FIDA est déjà commencé à partir de la DRF 40 selon le plan de recouvrement convenu avec l'ADDS.

44. La gestion administrative et financière du PDMM sous le contrôle du Service administratif et financier de l'ADDs est **satisfaisante** au niveau de a) la mise à jour de les comptes, le classement des documents comptables (tels que factures, copie de contrat, garantie bancaire, bons de commande, bons de livraison de bien, certification de l'achèvement des travaux, rapport final de supervision), et b) la présentation des états financiers qui sont préparés avec le système comptable TOMPRO sur la base du taux de change paritaire 1 US\$=177,FDJ; c) la présentation des rapports financiers trimestrielle non vérifiés.
45. **Décaissement.** Le montant total décaissé au 30 avril 2012 est de 2 484 089.06 DTS pour une allocation initiale de 2 750 000 DTS, soit un taux d'exécution de 90.33%, ce qui est acceptable selon les normes du FIDA. La mission a confirmé que le projet ne souffre pas de rupture de fonds. Le solde du compte spécial en USD et FDJ détenu à la Bank of Africa à la date du 30 Avril 2012 est respectivement de 3 510,38 USD et 18,007,071 FDJ. Le solde du compte de caisse "menue" dépenses à la date 30 Avril 2012 est 1,865 FDJ
46. La mission a examiné les états certifiés des dépenses reportés dans la DRF 39 pour la catégorie 1, 3, 4 et 8 et DRF 40 pour la catégorie 3 et 7. La mission constate que les pièces justificatives sont complètes (reçus, transactions bancaires, copie du contrat, fiche de paie complète) et conclut que la tenue des états certifiés des dépenses est **satisfaisante**.
47. La nouvelle grille salariale est entrée en vigueur à partir du 1 janvier 2012 mais les salaires de la DMF n'ont pas été régularisés selon la nouvelle grille ainsi que le remboursement rétroactif à partir du 1 janvier 2011. En novembre 2011, le FIDA s'était mis d'accord avec l'ADDs de continuer à prendre en charge sur le prêt **les salaires des 13 membres du personnel de la DMF jusqu'au 30 juin 2012**. A partir du 1<sup>er</sup> Juillet 2012, les salaires du personnel (11 personnes) seront pris en charge par l'ADDs. Alors que, les salaires du personnels clé pour la clôture du projet selon l'accord du prêt (le coordinateur et la comptable) seront couvert par le prêt le FIDA jusqu'au 30 Juin 2013.
48. Les simulations pour les coûts de clôture sont basées sur les dépenses actuelles à la date 19 mai 2012 et la simulation pour les salaires sont basées sur l'ancienne grille salariale. L'écart de financement à couvrir en date du 19 mai 2012 est équivalent à 112 127,53 USD. Par conséquent, il convient de revoir les projections de dépenses à la baisse et de ne garder que celles liées aux activités essentielles pour la clôture du prêt FIDA. Certaines activités prévues sur le PTBA 2012 devront être prises en charge par l'ADDs. Le contrat pour l'interconnectivité des caisses (consultant et matériels) et celui pour la campagne de communication pour la mobilisation des centres des crédits ne pourront donc plus être pris en charge sur le prêt, de même la subvention des caisses et les frais de fonctionnement de la DMF devront être revus à la baisse. Ces économies permettront de combler le déficit mentionné plus haut.

**République de Djibouti**  
**Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise**  
**Prêt N°603-DJ**  
**Situation du crédit en US\$ et en DTS au 19/05/2012**

Composantes	Montant révisé au 13/10/2011 DTS	SOLDE		Prévision au 31/12/2012	Prévision au 30/06/2013	Solde au 30/06/2013	Recouvrement Dépôt Initial	Gap de financement
		DTS	USD					
Dépôt Initial			250 000.00				50 324.65	
Génie Civil	163 000.00	3 659.08	5 682.62	0.00	0.00	5 682.62		
Véhicule	160 000.00	2 226.99	3 458.56	0.00	0.00	3 458.56		
Equipement*	255 000.00	3 362.05	5 221.33	0.00	0.00	5 221.33		
Formation	300 000.00	64 688.36	100 462.32	138 905.00	0.00	-38 442.68		
Convention OP	736 500.00	120.88	187.73	0.00	0.00	0.0		
Ligne de crédit	5 164.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.0		
Fonctionnement CEC	120 000.00	82 420.19	128 000.20	128 000.20	0.00	0.0		
Salaires et indemnités	700 000.00	12 761.74	19 819.24	49 579.10	22 237.28	-51 997.14		
Coûts de fonctionnement	252 000.00	66 340.64	103 028.34	15 000.00	15 000.00	73 028.34		
Non alloué	58 335.88	58 335.88	90 596.79	90 596.79	0.00	90 596.79		
<b>Total en US\$</b>	<b>2 750 000.00</b>	<b>293 916</b>	<b>456 457</b>	<b>422 081</b>	<b>37 237</b>	<b>87 548</b>	<b>199 675.35</b>	<b>-112 127.53</b>

49. **Financement de la contrepartie.** Le coût total du projet est financé conjointement par le FIDA, le PNUD, le Gouvernement et les bénéficiaires. Au niveau de l'examen des états certifiés de dépenses, la mission a noté que le montant de la contrepartie pour les taxes et impôts remboursé par l'Etat est équivalent à 19,209.04 USD (décaissement aux titres des années 2005 et 2007). En outre, le Gouvernement a ajouté une contribution de 3,922,959 millions USD à la ligne de crédit et les dotations de subventions au fonctionnement pour toutes les caisses. Le solde du compte de la contrepartie nationale à la date du 30 Avril est équivalent à 412 477 FDJ.
50. **Dispositions de l'accord de prêt.** La gestion actuelle du projet a adhéré aux une clause de l'accord de prêt et de son amendement en particulier, à l'exception de la date de soumission du PTBA qui a été transmis au FIDA en février 2012 en lieu du 31 décembre 2011. Les auditeurs ont déjà commencé la révision du comptes du projet le 30 Avril 2012 et l'ADDS s'est engagée à soumettre le rapport d'audit impérativement au FIDA au plus tard le 30 Juin 2012.
51. La liste des achats prévue dans le plan de passation des marchés 2012 est très limitée du fait du nombre limité des d'activités à réaliser.
52. La mission a analysé le dossier relatif au *Recrutement d'un cabinet pour la phase 2 de l'harmonisation comptable de la CPEC de Djibouti* et a trouvé le dossier de cet achat en ordre.
53. La mission a recommandé au RPM de s'assurer que tous les biens soient livrés/travaux achevés/services rendus avant la date d'achèvement du projet et en particulier: a) faciliter l'achèvement de l'exécution physique de les deux contrats restant qui sont: 1) le *Recrutement d'un cabinet pour la phase 2 de l'harmonisation comptable de la CPEC de Djibouti* et 2) *L'enquêtes de Références des caisses régionales* ; b) de bien revoir et suivre le plan de passation des marchés final et les rapports d'activités durant la dernière année du projet;; c) d'annuler les contrats ne pouvant pas être exécutés avant la date d'achèvement (31 décembre 2012).
54. **Audit.** L'analyse du rapport de l'audit externe et de la lettre afférente à l'exercice 2010 relate un certain nombre d'insuffisances qui sont été remédiées par l'ADDS en particulier l'application systématique des procédures d'achat. L'opinion sur les états certifiés de dépenses et l'inventaire des biens acquis sur le prêt FIDA ont été

donnés au FIDA séparément. La révision des auditeurs pour rédiger le rapport d'audit 2011 est en cours donc le projet confirme que l'original du rapport d'audit serait - impérativement transmis au FIDA au plus tard le 30 Juin 2012. Le rapport d'audit 2011 comporte une opinion sur les états certifiés de dépenses et un inventaire des biens acquis sur le prêt FIDA conformément aux termes de référence de l'audit.

55. La mission a reconfirmé la nécessité d'une mise à jour de l'inventaire des biens en ce qui concerne la voiture PRADO utilisée par l'ex-Coordinatrice du projet afin que la cession au secrétariat d'État soit régularisée. Par ailleurs le Pick-up de l'ex CNEC doit également figurer dans le patrimoine de Djibouti.

<i><b>Recommandations</b></i>	<i><b>Responsabilité</b></i>	<i><b>Date convenue</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablir un plan de clôture des activités administratives, financières et comptables.</li></ul>	ADDS établira une note de service dans ce sens	Fin Mai 2012
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablir un plan de dépenses relatives aux activités indispensables pour la clôture du prêt.</li></ul>	RAF et RPM	Fin Mai 2012.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transmettre l'original du rapport d'audit au FIDA au plus tard le 30 Juin 2012.</li></ul>	RAF	Fin Juin 2012

## **F. Autres aspects**

56. **Qualité de la gestion de projet.** Depuis septembre 2009, le projet a été placé sous la tutelle du Secrétariat d'Etat à la Solidarité Nationale et la gestion du projet a été confiée à l'agence de Développement Sociale (ADDS) dont le mandat couvre entre autres le secteur de la micro-finance. En octobre 2010, une direction spécifique pour la micro-finance (DMF) a été créée qui est à présent en charge de l'encadrement du projet. Comme indiqué plus haut, de gros efforts restent encore à faire en termes d'encadrement du personnel et de formation des élus des Caisses, et le coaching réalisé par la DMF s'avère encore insuffisant, malgré les efforts importants déployés lors du lancement des caisses régionales. Le redressement de la Caisse de Djibouti semble heureusement en bonne voie depuis la mise sous tutelle de la BCD et la fusion opérationnelle a été complétée. Il convient de renforcer la formation et l'appui à la gestion des caisses par un coaching rapproché et systématique.
57. **Performance du système suivi et évaluation.** Le suivi-évaluation du projet est assuré par l'ADDS depuis l'intégration de l'UCP dans l'ADDS. La mission a pu revoir les statistiques des caisses qui donnent des informations satisfaisantes sur les bénéficiaires des caisses, le volume de crédit et d'épargne. Il est à noter toutefois que les statistiques fournies par les caisses régionales sont fournies manuellement du fait de l'absence du système SAF et que le format utilisé pour la collecte des données auprès des différentes caisses n'a pas encore été harmonisé comme recommandé lors de la dernière mission de supervision. Les indicateurs de PAR ne sont pas encore disponibles pour les caisses régionales. La mission recommande que la **Direction du Suivi-Evaluation soit associée aux missions de suivi de la DMF** auprès des caisses de région afin de les sensibiliser sur l'importance du suivi des résultats. La réalisation de l'enquête référence pour les caisses régionales a pris du retard dû à la nécessité de recruter un bureau d'étude et d'utiliser la procédure d'appel d'offre national. Elle est actuellement en cours et la production du rapport est attendue en juin 2012. Le rapport 2011 sur les indicateurs SYGRI a été soumis en retard et certaines données ont nécessitées des corrections ultérieures dues à la difficulté d'extraire les chiffres pour l'augmentation des membres des caisses en 2011 des statistiques disponibles. Il a été convenu qu'une



**étude sur l'impact final du projet** serait réalisée avant la clôture du projet afin de pouvoir l'inclure dans le rapport d'achèvement. L'étude aura une orientation principalement qualitative et complètera les données déjà disponibles. Le FIDA a convenu de prendre en charge l'enquête finale SYGRI fin 2012 sur les indicateurs de malnutrition et d'accumulation des biens des ménages.

58. **Cohérence entre le plan de travail et budget annuel et la mise en œuvre.** Les activités programmées et budgétées sur le premier trimestre de 2012 ont été exécutées, à l'exception de l'étude de base pour les caisses régionales qui est en cours et la seconde mission d'harmonisation comptable qui n'est pas encore terminée. Le taux actuel d'exécution du PTBA 2012 est d'environ 33% sur 4 mois pour un montant d'engagements de 54,683.64 USD.
59. **Équité hommes - femmes.** Actuellement, les femmes représentent les deux tiers des membres pour l'ensemble des trois caisses. La mission juge que la mise en œuvre adhère au principe d'équité hommes-femmes, compte tenu de la participation des femmes à la direction et gestion des caisses et à l'accès aux services financiers. Les femmes représentent 68 % des bénéficiaires des crédits des caisses.
60. **Ciblage des ménages pauvres.** Le projet a présentement dépassé son objectif initial de toucher 6000 ménages puisque qu'on dénombre actuellement plus de 9600 ménages membres des caisses bénéficiaires. De plus, 68% de membres du réseau des caisses sont des femmes. L'encours moyen de crédit s'élève, pour la CPEC de Djibouti, à 166.000 FDj (correspondant approximativement à un crédit moyen de 330.000). Ce montant correspond à 1,5 fois le PIB per capita (1,235 USD). Pour les Caisses régionales, la majorité des crédits sont octroyés aux groupes solidaires constitués de 4 à 6 membres pour un montant moyen de 215 000 FDJ (équivalent à 1,125 USD). La valeur élevée du montant moyen s'explique d'une part par les crédits de groupe (un crédit sert 4 personnes) et par la part importante de membres de l'ancien FSD qui ont déjà un historique leur permettant d'accéder à des crédits plus élevés. Avec l'adhésion de nouveaux membres non FSD, le crédit moyen devrait baisser.
61. **Innovation et gestion du savoir.** La réactivation des anciens centres de crédit du FSD constitue un aspect novateur du projet dans la mesure où elle s'appuie sur le système informel traditionnel de tontines existant à Djibouti pour développer l'adoption des services de microfinance et gagner la confiance des adhérents potentiels. La DMF a bénéficié du soutien du service de communication qui a lancé une campagne de sensibilisation sur ce thème. (voir appendice 7). La Direction du S-E de l'ADDs a également commencé un travail de typologie des membres des caisses afin de dégager les profils socio-économiques. D'autre part, la DMF a démarré une étude sur la filière de la pêche et sur les métiers dérivés de cette filières dans le but de proposer des nouveaux produits financiers adaptés à sa clientèle et de contribuer à la professionnalisation des filières.
62. **Partenariat.** La BAD continue de financer le renforcement des capacités du volet micro-finance et elle a appuyé la formulation de la stratégie nationale pour le secteur de la microfinance. D'autre part, la BID a développé un projet de Crédit Islamique pour environ 1 million USD qui financera une ligne de crédit et qui est dans sa phase de démarrage. Dans le cadre du PDMM, un partenariat a été engagé avec la BID pour le renforcement des capacités comme ce fut le cas pour la formation en micro-entreprise délivré cette année sur financement du FIDA. Ce sont deux exemples importants de partenariat.

## **G. Impact**

63. Le projet a dépassé son objectif en matière de bénéficiaires (9 639 ménages au 31 décembre 2011) ce qui confirme les besoins de la population de Djibouti en micro crédits, en particulier dans les régions où le projet a touché 1720 personnes dont 1088 femmes en moins d'un an. L'étude d'impact réalisée par le projet en 2010 relevait que 96,7% des crédits octroyés avaient directement contribué à la création ou au maintien de l'emploi. Par ailleurs 70,5% des membres ayant investi dans des activités génératrices de revenus (AGR) ont déclaré n'avoir pas exercé d'emplois ou d'autres activités rémunérées en dehors des AGR ayant bénéficié des apports des crédits. De plus l'étude indiquait que les entreprises financées n'étaient pas créatrices de nouveaux emplois et qu'elles maintenaient le chef de l'entreprise en emploi. Il s'agit dans la majorité des cas de petits commerces. Cependant l'étude notait aussi un pourcentage de 13,5% des client(e)s ayant eu des difficultés rembourser les crédits octroyés pour cause de maladie, du manque de rentabilité de l'AGR (à mettre en rapport avec le délai de remboursement jugé court), de la pression du poids des dépenses du ménage parfois liée au chômage des autres membres du ménage. Pour ce qui est de l'impact des crédits à travers les activités créées et les revenus en tirés, les client(e)s ont fait état d'impacts positifs sur les points suivants:
- le niveau de leur activité a augmenté (91%);
  - leur revenu personnel s'est accru (82,3%) ;
  - ils participent de plus en plus aux dépenses du ménages (91%);
  - la situation de l'alimentation du ménage s'est améliorée (89%) ;
  - le niveau de vie général du ménage a augmenté (89%);
  - les autres membres du ménage ont de plus en plus de considération pour eux (91%);
  - ils sont plus épanouis (90%)
  - les conditions d'habitat se sont améliorées (54%);
  - le niveau d'acquisition des biens pour le ménage a augmenté (54%).
64. En vue de la préparation du rapport d'achèvement, il a été concordé que le projet réaliserait une étude d'impact finale qui portera sur l'ensemble du réseau des caisses depuis l'ouverture des caisses régionales, ce qui permettra de confronter les résultats avec ceux de 2009 et d'élargir l'échantillonnage. Le FIDA vérifiera la possibilité de prendre en charge une partie du coût de cette étude en l'incluant dans l'enquête finale pour le SYGRI.
65. Au niveau de l'impact sur la politique nationale du gouvernement en matière de microfinance, le projet a largement contribué à la mise en place d'un cadre réglementaire favorable au développement de la microfinance, grâce notamment à l'appui de la BAD/PNUD fournie à la Banque Centrale de Djibouti pour la préparation des textes de lois et provisions pour l'application du texte. Cet appui s'est poursuivi avec la formulation de la Stratégie nationale de la Microfinance qui a été approuvée cette année. Le gouvernement a maintenant l'intention de créer une Centrale des Risques et de renforcer la formation des inspecteurs de la BCD.

## **H. Conclusion**

66. Il a été convenu que le FIDA fournirait un appui ponctuel au projet sous forme d'une mission d'assistance technique pour la préparation du rapport d'achèvement qui constitue une obligation de l'emprunteur lors de la clôture du projet et qui devra être soumis au plus tard le 30 juin 2012.

### Appendice 1: Résumé de l'Etat d'avancement du Projet

## Projet 1236 [603] Projet de développement de la microfinance et de la microentreprise

#### Faits essentiels

Pays	Djibouti	No. du projet	1236	No. du prêt/don DSF	603
Projet	Projet de développement de la microfinance et de la microentreprise			Prêt/don DSF suppl.	
Date de mise à jour	09/07/2012			Conditions de financement	HC
Inst. responsable de la supervision	IFAD/IFAD				
Nbre de Supervisions	8	Nbre de missions avancement de l'exécution/suivi	4		
Dernière Supervision	23/05/2012	Dernière mission avancement de l'exécution/suivi	23/06/2011		

					Million USD	% Taux de décaissement
Approbation	11/12/2002			Coût total	4.77	
Accord	21/02/2003	Délai d'entrée en vigueur	23.7	FIDA Total	3.60	
Entrée en vigueur	22/11/2004	Valeur PAR	-----	Prêt du FIDA	3.60	92
Examen à mi-parcours	28/03/2009			Don DSF		
Achèvement	31/12/2012	Dernier amendement	15/09/2009	Don FIDA		
Clôture	30/06/2013	Dernier audit	01/10/2011	Financement national total	1.17	
Nbre de prolongations	0			Bénéficiaires	0.08	0
				Gouvernement (National)	1.09	0
				Cofinancement total	0.00	

#### Notes concernant l'exécution du projet

B.1 Aspects fiduciaires	Précédente	Actuelle	B.2 État d'avancement de l'exécution du projet	Précédente	Actuelle
1. Qualité de la gestion financière	4	5	1. Qualité de la gestion du projet	4	4
2. Acceptabilité du taux de décaissement	4	4	2. Exécution du S&E	3	4
3. Fonds de contrepartie	5	5	3. Cohérence entre le PTBA et l'exécution	4	4
4. Conformité à l'accord de prêt	4	4	4. Prise en compte de l'équité hommes-femmes	4	5
5. Conformité aux règles de passation des marchés	4	4	5. Lutte contre la pauvreté	4	4
6. Qualité et ponctualité des audits	3	3	6. Efficacité du ciblage	4	4
			7. Innovation et leçons apprises	5	5

B.3 Produits et réalisations	Précédente	Actuelle	B.4 Durabilité	Précédente	Actuelle
1. Coordination-gestion Projet	4	4	1. Renforcement des institutions (organisations, etc.)	4	4
2. Développement MF et ME	4	4	2. Autonomisation	4	4

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012 : Rapport principal  
**Appendice 1 : Résumé de l'état d'avancement du Projet**

3. Renforcement capacités en MF	4	4	3. Qualité de la participation des bénéficiaires	4	4
			4. Adaptabilité des prestataires de services	4	4
			5. Stratégie de désengagement (préparation et qualité)	4	4
			6. Possibilité réplique à plus grande échelle	5	5

#### B.5 Justification des notes

Justification pour note 3: L'audit du projet a été soumis au FIDA en octobre 2011 d'où une notation équivalente à 3. Cependant la qualité de l'audit a été jugée satisfaisante.

### Évaluation globale et profil de risque

	Précédente	Actuelle
C.1 Actifs physiques/financiers	4	4
C.2 Sécurité alimentaire	4	4
C.3 Avancement globale de l'exécution (Sections B1 et B2)	4	4

#### Justification des notes sur l'avancement globale de l'exécution

L'état d'avancement du projet dans sa dernière année d'exécution est modérément satisfaisant. Les objectifs numériques en terme de nombre de membres des caisses ont été dépassés (en incluant la CPEC Djibouti), les volumes d'activité (crédits octroyés, encours de crédit et volumes d'épargne) sont en légère progression depuis le début de l'année 2012. La qualité du portefeuille reste satisfaisante dans les caisses régionales, mais reste très dégradée à Djibouti ville ce qui a entraîné la mise sous tutelle de la caisse, avec une très légère inversion de tendance et l'amélioration très progressive des performances. La pérennité des caisses reste encore à confirmer, au niveau technique et financier.

C.4 Probabilité de réalisation des objectifs de développement (section B 3 et B4)	4	4
---	---	---

#### Justification des notes sur les objectifs de développement

La probabilité de réalisation des objectifs de développement du projet est moyennement satisfaisante si l'on considère que deux objectifs sur trois ont été réalisés. Le 1er Objectif, à savoir "un cadre politique national comportant un cadre juridique, des règles prudentielles est développé et adoptée" a été réalisé et l'année 2012 a été marquée par l'adoption d'une « Stratégie Nationale de la micro-finance 2012-2016 » qui actualise et complète le cadre politique et législatif de la Microfinance. La loi sur la microfinance entrée en vigueur en mai 2007. Le 2ème objectif, "le réseau des caisses d'épargne et de crédit est aux étendu aux zones rurales et consolidé" a été atteint depuis l'ouverture des 2 caisses régionales et de leur point de service. Néanmoins ce réseau doit encore être consolidé du point de vue technique et financier en vue d'assurer sa pérennité. De plus, l'objectif final du projet visant la durabilité du réseau des caisses par la création d'une structure faîtière n'a pas encore été atteint, la création de cette union faîtière a été retardée du fait de la mise en tutelle de la caisse de Djibouti mais elle devrait voir le jour d'ici la fin 2012.

#### C.5 **Risques** Description succincte des principaux risques concernant chaque section ainsi que de leur impact sur la réalisation des objectifs de développement et la durabilité des résultats

Aspects fiduciaires	
Avancement de l'exécution du projet	Comme indiqué ci-dessus, la santé du portefeuille de la CPEC de Djibouti ville et la viabilité du modèle sont menacées par les taux alarmants du portefeuille à risque. La CPEC de Djibouti ville est politisée et ceci ralentit la mise en place de mesures correctives. Une révision des conventions de subventions et ligne de crédit qu'accorde l'Etat à la CPEC est proposée afin de lier cet appui à la performance de la caisse et à un encadrement de proximité par la DMF de l'ADD. Il est aussi prévu de doter toutes les caisses d'un plan d'affaire comportant des objectifs de performance et un plan pour l'autosuffisance financière sur 4 ans.
Produits et réalisations	Les principaux risques sont liés à la pérennisation du réseau et sont décrits dans la section ci-dessous.
Durabilité	La Pérennité institutionnelle sera garantie par un cadre législatif et politique approprié, qui a été développé au long du projet. Néanmoins, la forme coopérative choisie pour le développement de la microfinance à Djibouti, n'est pas la forme institutionnelle la plus facile car elle requiert des investissements permanents en éducation des élus, et un équilibre délicat entre « participation / implication » et « ingérence » de ces mêmes élus dans la gestion. Dans le cas des Caisses coopératives, leur structuration en réseau doté d'une faîtière permettra de les doter également d'un service d'encadrement qui leur sera propre. Dans le cas des Caisses coopératives, leur structuration en réseau doté d'une faîtière permettra de les doter également d'un service d'encadrement qui leur sera propre. Du fait des difficultés et changements survenus lors de la mise en œuvre du projet, cette faîtière est encore à l'état de projet mais elle reste programmée pour début 2013 au plus tard.

### Suivi proposé

Question/problème	Mesure Recommandée	État de calendrier	État d'avancement
Mise à jour manuels et établissement convention collective	Actualisation des textes organiques (manuels de procédure, manuels de politique d'épargne et de crédit) et l'élaboration d'une convention collective régissant les relations avec le	avant fin 2012	En cours

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012 : Rapport principal  
**Appendice 1 : Résumé de l'état d'avancement du Projet**

	personnel de l'ensemble des caisses.		
Suivi des caisses	Mise en place d'un coaching avec un suivi rapproché par la DMF (visite tous les quinze jours de chaque caisse), sur la base d'un programme de travail systématique pour les caisses.	continu	
CPEC-Djibouti	Prolonger l'administration provisoire de la CPEC Djibouti par la BCD pour une période au moins équivalente	Juin 2012	principe acquis - à formaliser
Convention d'équilibre des caisses	Signature de la convention sur la subvention d'équilibre des caisses	juin 2012	
Stratégie Centres-relais	Stratégie pour la redynamisation des « centres-relais » élaborée et formalisée rôles et fonctions respectives du personnel des caisses, des élus et des responsables des centres précisés, de même que les relations entre les caisses et les centres	juin 2012	
Personnel Caisses	Recrutement AEC pour Ali Sabieh et établissement des contrats de travail pour tout le personnel, avec une rémunération fixe et une prime en fonction des résultats	avant fin 2012	
Création structure faîtière	La structure faîtière sera créée d'ici la fin de l'année pour garantir que les CPEC disposent au plus vite d'un encadrement qui leur sera propre et dont les performances seront évaluées régulièrement à l'aune des performances des caisses elles-mêmes.	avant fin 2012	
Gestion fiduciaire	Etablir un plan de clôture des activités administratives, financières et comptables et établir un plan de dépenses relatives aux activités indispensables pour la clôture du prêt. Transmettre le rapport d'audit au FIDA au plus tard fin juin 2012.	fin mai 2012	

**Observations supplémentaires**

**Appendice 2 : Suivi des recommandations de la mission de supervision  
d'octobre 2011**

<b>Recommandation mission de supervision Oct. 2011</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Date convenue</b>	<b>Réalisations De Nov. 11 à Avril 12</b>
Définition et réalisation d'un programme de formation ciblée.	DMF	Continu en 2012	Formations réalisées Analyse dossiers de crédit (2) Contrôle interne (2) Validation des plans d'affaire en région (2) Budget des caisses (1) Comptabilité
Renforcement du suivi/encadrement des caisses régionales par des visites mensuelles de 2 jours/caisse et point de service minimum	DMF	Continu en 2012	Partiellement réalisé
Etablissement d'un manuel de procédures pour les caisses et révision du manuel de politiques de crédit	CPEC/DMF	Janvier 2012	Non réalisé
réaliser régulièrement des missions d'inspections, afin de vérifier a posteriori la compréhension et l'application des formations reçues	DMF	Continu	Plusieurs missions réalisées pour correction comptabilité 2011 et recherche malversations
Valorisation de l'épargne dans les campagnes de sensibilisation auprès des populations.	CPEC avec appui DMF	Continu en 2012	Non réalisé
Examiner la possibilité de transformer ces deux points de service Arta et Damerjog en une caisse régionale	ADDS		Arta et Damerjog restent des points de service de DV
Etablissement de la convention collective pour le personnel des Caisses et de la grille salariale	DMF/CPEC	31/12/2011	Non réalisé
Formulation du Plan d'affaires de la CPEC Djibouti et organisation de l'atelier de validation	DMF/CPEC	31/12/2011	Atelier de formation réalisé. Processus interrompu par la mise sous Administration Provisoire
Adoption d'un taux de provisionnement conformes avec les pratiques internationales en microfinance (100% à 180 jours de retard), et l'abattement régulier des créances douteuses	DMF/CPEC	Dès que possible	Provisionnement à 100% des crédits en souffrance de plus de 180 jours ; les créances douteuse sont été abattues après 2 ans
Réactivation des centres de crédit et redéfinition de leur rôle en tant que relais des caisses pour les localités	CPEC avec appui DMF	2012	1 mission DMF/caisse et PS en région, réalisé par l'Adm. Provisoire pour DV

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012 : Rapport principal  
**Appendice 2 : Suivi des Recommandations de la mission de supervision**

**Tableau 2 : Recommandations de la mission**

Recommandations	Responsabilité	Date limite
<b>POUR L'ENSEMBLE DES CAISSES</b>		
Création structure faîtière	CPEC avec appui DMF	Décembre 2012
Actualisation des textes organiques (manuels de procédure, manuels de politique d'épargne et de crédit)		Juillet 2012
Établissement de la convention collective pour le personnel des Caisses et de la grille salariale	DMF/CPEC	Juillet 2012
Approbation et mise en application des textes organiques et de la convention collective	CPEC DV et régions	1 <sup>er</sup> octobre 2012
Formalisation des relations entre centres relais (anciens centres de crédit) avec clarification des rôles respectifs des centres et des caisses, les responsabilités et rémunérations (manuel)	CPEC avec appui DMF	Fin septembre 2012
Élaboration et réalisation d'un programme de formation pour les centres relais.	CPEC avec appui DMF	Décembre 2012
<b>CPEC DJIBOUTI VILLE</b>		
Prolonger l'administration provisoire pour une deuxième période	BCD	Juin – Déc 2012
Report de l'AG pour élection nouveaux organes à la fin d'une deuxième période d'administration provisoire	BCD	Décembre 2012
Formulation du Plan d'affaires de la CPEC Djibouti et organisation de l'atelier de validation	DMF/CPEC	31/12/2011
Passation en pertes et profits des écarts de bilan 2010	CPEC/ BCD (Administration Provisoire)	Mai 2012
Contrat pour l'Audit des comptes 2011	CPEC/ BCD (Administration Provisoire)	Juin 2012
<b>CPEC REGIONS</b>		
Finalisation de la comptabilité 2011	CPEC avec appui DMF	Mai 2012
Audit des comptes 2011	DMF	Juin 2012
Actualisation de la comptabilité	CPEC avec appui DMF	permanent
Renforcement du suivi/encadrement des caisses régionales par deux visites mensuelles pour chaque caisse et chaque point de service minimum, sur la base d'un programme de travail systématique	DMF	Continu en 2012
Note de service clarifiant l'utilisation en revolving des lignes de crédit	DMF	fin Mai 2012
Versement aux CPEC régions du complément de la ligne de crédit telle que définie par la convention 2011, si la demande le justifie	ADDS/DMF	fin Mai 2012
Livraison des véhicules (motos, voiture) destinées aux caisses, et immatriculation au nom des caisses récipiendaires		Mai 2012
recrutement et formation d'un AEC pour la caisse d'Ali Sabieh		fin Mai 2012
signature de la convention sur la subvention d'équilibre		Mai 2012
Préparation de contrats de travail pour le personnel des CPEC comprenant une prime indexée sur les résultats		

### Appendice 3 : Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement; décaissements par catégorie de dépenses

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise

Prêt N°603-DJ  
Situation au 30/04/2012

Composantes	Montant révisé		Montant réalloué	Engagements réels en US\$			Dépenses réelles en US\$		
	DTS	US\$	DTS	Au 31/03/2012	Mouvements de la période	Situation au 30/04/2012	Au 31/03/2012	Mouvements de la période	Situation au 30/04/2012
Génie Civil	130 000,00	207 724	163 000	254 093	0	254 093	251 293	0	251 293
Véhicule	65 000,00	101 670	160 000	246 586	0	246 586	246 586	0	246 586
Équipement	140 000,00	220 366	255 000	386 197	0	386 197	386 197	0	386 197
Formation	300 000,00	470 961	300 000	401 153	16 562	417 715	315 908	16 562	332 470
Convention OP	720 000,00	1 125 523	736 500	1 151 480	0	1 151 480	1 151 480	0	1 151 480
Ligne de crédit	130 000,00	201 113	5 164	0	0	0	0	0	0
Fonctionnement CEC	420 000,00	664 180	120 000	58 148	0	58 148	58 148	0	58 148
Salaires et indemnités	420 000,00	651 747	700 000	1 029 462	1 964 827	2 994 289	1 029 462	1 964 827	2 994 289
Coûts de fonctionnement	330 000,00	518 685	252 000	283 431	5 052	2 248 258	283 431	5 052	288 484
Non alloué	95 000,00	150 549	58 336	0	0	0	0	0	0
<b>Total en US\$</b>	<b>2 750 000</b>	<b>4 312 520</b>	<b>2 750 000</b>	<b>3 810 550</b>	<b>1 986 441</b>	<b>7 756 766</b>	<b>3 722 505</b>	<b>1 986 441</b>	<b>5 708 947</b>

Taux au 20/02/2012      1 SDR/USD      1,55302



République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012 : Rapport principal  
**Appendice 3 : Questions financières: exécution effective des obligations de financement par source de financement; décaissements par catégorie de dépenses**

**Plan de Clôture du Prêt FIDA 603-DJ**

PLAN DE RECOUVREMENT								
DÉPÔT INITIALE								
IFAD Prêt No.:			603/DJ		Montant du Prêt FIDA (SDR)		2 750 000.00	
Date d'achèvement du Projet:			31-Dec-12		Date de clôture du Projet:		30-Jun-13	
Period report Particulaire	DRF No.	Date	US \$	EUR	SDR	Solde injustifiée USD SDR		
Montant Autorisé'	1	18/01/2006	\$ 250 000.00	€ -	172 648.51	0.00		(77 351.49)
				€ -	172 648.51			
				0.00	#VALUE!			
			Taux de Change					
Justification:								
Ref. No.	DRF No.	Date	Estimation de le valeur de la DRF (SP)	Estimation de la valeur (USD)	Recouvrement proposé' (%)	Montant de Recouvrement (USD)	Montant Cumulative de Recouvrement (USD)	Solde cumulatif injustifiée (USD)
1	40	21-Feb-12		111 832.56	45%	50 324.65	50 324.65	(50 324.65)
2	41	3-Mar-12		72 685.11	35%	25 439.79	75 764.44	(75 764.44)
3	42	5-May-12		74 685.11	35%	26 139.79	101 904.23	(101 904.23)
4	43	7-Jul-12		70 885.11	42%	29 771.75	131 675.98	(131 675.98)
5	44	5-Sep-12		64 885.11	40%	25 954.04	157 630.02	(157 630.02)
6	45	31-Dec-12		82 627.66	80%	66 102.13	223 732.15	(223 732.15)
7	46	10-Jun-13		26 065.11	100%	26 267.85	250 000.00	(250 000.00)
8							€ -	€ 0.00
	TOTAL				503 665.77 USD	250 000.00 USD	FALSE	FALSE
Conformément aux procédures du FIDA, tout montant injustifiée au moment de la date de clôture du prêt sera remboursé rapidement au FIDA.								

Conformément aux procédures du FIDA, tout montant injustifiée au moment de la date de clôture du prêt sera remboursé rapidement au FIDA.

**CONTRIBUTION DU GOUVERNEMENT DANS LE DOMAINE DE LA MICROFINANCE CLASSIQUE**  
**ANNEE 2010-2012**

DESCRIPTION	2010-2012	TOTAL GENERAL
<b><u>LIGNE DE CREDIT</u></b>		
LIGNE DE CREDIT EMBARCATION DE PECHE	58 103 000.00	58 103 000.00
CPEC DU NORD	50 000 000.00	50 000 000.00
CPEC DU SUD	50 000 000.00	50 000 000.00
<b>TOTAL I</b>	<b>158 103 000.00</b>	<b>158 103 000.00</b>
<b>MISE EN PLACE CPEC DE DJIBOUTI</b>		
SUBVENTION D'EXPLOITATION	130 479 879.00	130 479 879.00
SUBVENTION D'INVESTISSEMENT	79 608 840.00	79 608 840.00
RENFORCEMENT DES CAPACITES - FORMATION DU DIRECTEUR EXECUTIF DE LA CPEC	2 031 698.00	2 031 698.00
AUDIT DES CAISSES	5 809 200.00	5 809 200.00
CPEC Djibouti	25 000 000.00	25 000 000.00
LIGNE DE CREDIT CPECS DJIBOUTI	70 000 000.00	70 000 000.00
<b>SUBVENTION D'EXPLOITATION ET DE FONCTIONNEMENT CPECS REGIONS</b>		
CPEC DU NORD	25 000 000.00	25 000 000.00
CPEC DU SUD	20 000 000.00	20 000 000.00
<b>TOTAL II</b>	<b>357 929 617.00</b>	<b>357 929 617.00</b>
<b>INFRASTRUCTURES</b>		
<b><u>CPEC DE DJIBOUTI VILLE</u></b>		
TRAVAUX D'EXTENSION DE LA CPEC	23 558 000.00	23 558 000.00

TRAVAUX D'EXTENSION DE LA CPEC PHASE II	35 639 800.00	35 639 800.00
<b>INFRASTRUCTURES CPECS REGIONS</b>		
CPEC DE DAMERJOG	16 798 250.00	16 798 250.00
CPEC DE TADJOURAH	27 829 500.00	27 829 500.00
CPEC D'ALI SABIEH	29 583 800.00	29 583 800.00
CPEC D'OBOCK	35 178 000.00	35 178 000.00
<b>TOTAL III</b>	<b>168 587 350.00</b>	<b>168 587 350.00</b>
<b>ETUDES RELATIVES AUX TRAVAUX DE MICROFINANCE</b>		
Mission d'appui au FDED	7 073 296.00	7 073 296.00
<b>TOTAL IV</b>	<b>7 073 296.00</b>	<b>7 073 296.00</b>
<b>FOURNITURES EN EQUIPEMENTS DES CAISSES DE REGIONS</b>		
FOURNITURE ET POSE D'UN SYSTEME DE VIDEO-SURVEILLANCE CPEC DE DJIBOUTI VILLE	2 670 400.00	2 670 400.00
FOURNITURES DES MOTOS TAXIS	17 864 530.00	17 864 530.00
<b>TOTAL V</b>	<b>20 534 930.00</b>	<b>20 534 930.00</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I+II+III+IV)</b>	<b>712 228 193.00</b>	<b>712 228 193.00</b>
<b>EQUIVALENT EN USD*</b>	<b>4 023 888.10</b>	<b>4 023 888.10</b>

*\*avec 1\$= 177 FDJ*

**Appendice 4: Respect des dispositions de l'accord de financement: état d'avancement**

Section	Disposition	Objectif/Date prévue	État d'avancement/Date	Observations
<b>Section 2.02</b>	Compte spécial	Entrée en vigueur	Complété	
<b>Section 2.05 et 2.06</b>	Commission de services et remboursement du principal	1 juin 2013	N/A	
<b>Section 3.02</b>	PTBA	Entrée en vigueur	Partiellement observée	PTBA a été soumis en retard en février.
<b>Section 3.03</b>	Compte de contrepartie	Entrée en vigueur	Complété	
<b>Section 3.04</b>	Disponibilité de fonds supplémentaires	Au cours de l'exécution du projet	Complété	Contrepartie est 14 fois supérieure au montant estimé à la pré-évaluation du projet
<b>Section 3.05</b>	Compte de projet	Entrée en vigueur	Complété	
<b>Section 4.01</b>	Suivi	3 mois après entrée en vigueur	En cours	Système de suivi repose sur SIG des caisses et étude d'impact par ADDS
<b>Section 4.02</b>	Rapports d'activités	Biannuel	Exécuté	Des rapports d'activités ont été soumis par la DMF bien que ne couvrant pas l'aspect objectifs et performances.
<b>Section 4.03</b>	Examen à mi-parcours	4 <sup>ème</sup> année du projet	Complété	
<b>Section 4.04</b>	Rapport d'achèvement	6 mois après date d'achèvement	N/A	
<b>Section 5.01</b>	Etats financiers	3 mois après année fiscale	Complété pour audit	
<b>Section 5.02</b>	Rapports d'audit	Au plus tard 6 mois après année fiscale	Exécution partielle	Rapport d'audit soumis en octobre au lieu de Juin
<b>Section 7.01 à 7.03</b>	Entrée en vigueur		Complété	
Annexe 1	Description du projet		exécuté	
Annexe 2	Affectation et retraits des fonds du prêt			
Annexe 3	Exécution du projet		Exécuté	Avec l'ouverture des caisses régionales, le projet a atteint son objectif initial.
Annexe 3A	Engagements complémentaires de l'emprunteur		Exécution partielle	
Annexe 4	Passation des marchés		Exécution partielle	L'audit 2010 a détecté un certain nombre d'insuffisances qui sont en cours d'amélioration par l'ADDS, en particulier l'application systématique des procédures d'achat qui sont en cours d'ajustement.

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012 : Rapport principal  
**Appendice 5 : Avancement matériel au regard des objectifs quantitatifs du projet, y compris les indicateurs SYGRI**

**Appendice 5 : Avancement matériel au regard des objectifs quantitatifs du projet, y compris les indicateurs SYGRI**

**Résultats des caisses au 31/12/2011(en FDJ)**

		CEPC Sud	CPEC-Nord	Total Caisses Régionales	CPEC-Djibouti	Total CPEC
Membres	total (personnes physiques)	994	726	9245	10827	14267
	Femmes	674	414	4819	7069	9245
	Hommes	229	312	1399	3737	4819
	Groupes	132	ND	4043	1135	1399
Nombre de crédits	Octroyé	259	482		2561	4043
	Groupes	0	120			
	indiv	28				
	Femmes	221	113			
	Hommes	38	249	184 920 000		
Volume de crédits octroyés	Octroyé	53 130 000	39 330 000		739 790 346	184 920 000
	Groupes	44 380 000	10 810 000			
	indiv	8 750 000	2 750 000	4283		
N° crédit encours	total	259	602			4283
	Groupes	0				
	indiv	0		107 750 628		
Encours de crédits	total	34 156 554	19 718 760		105 438 530	107 750 628
	Groupes				23 020 156	
	Femmes				285 413 537	
	Hommes				175 361 809	
Epargne volontaire	Volume	7 243 745	2 469 878	9 713 623	82 383 208	19 427 246
Ep. Totale		9 811 642	6 046 998	15 858 640	120 669 005	31 717 280

## Données SYGRI 2011 pour les indicateurs du 1<sup>er</sup> niveau

RÉSULTATS DE PREMIER NIVEAU									
Indicateur	Unité	Année de la période	#REF!			Cumulatif			Total des actuels des années précédentes
			PTBA	Réalisé	% de PTBA	Préévaluation	Réalisé	% Pré-évaluation	
Nombre de Bénéficiaires			7 000	2 320	% PTBA	2 320		0%	Total des réalisations des années précédentes
<b>Outreach indicators</b>									
Groupes ayant bénéficié des services du projet	Nombre		1 000	1 342	134%	40	2 396	5990%	1054
Ménages ayant bénéficié des services du projet	Nombre			8 000	#DIV/0!	8 000	9 639	120%	1639
Personnes ayant bénéficié des services du projet(men)	Homme		4 093	4 294	105%	26 500	9 426	36%	5132
Personnes ayant bénéficié des services du projet(women)	femme		8 123	8 233	87%	26 500	16 050	61%	7817
Personnes ayant bénéficié des services du projet(men/women)	Nombre		12 216	12 527	103%	53 000	23 779	45%	12 949
<b>Composantes</b>	<b>Sous-composante</b>								
Nom de la composante	Nom de la sous-composante								
<b>appui institutionnel</b>									
Organisations faitières créées/renforcées	Nombre		0	0	#DIV/0!	1	1	100%	1
Personnel des institutions financières formé(men)	Homme		40	47	118%	0	47	#DIV/0!	0
Personnel des institutions financières formé(women)	femme		40	36	90%	0	36	#DIV/0!	0
Personnel des institutions financières formé(men/women)	Nombre		80	83	104%	0	128	#REF!	45
Représentants du gouvernement et fonctionnaires formés(men)	Homme		10	10	100%		10	#DIV/0!	0
Représentants du gouvernement et fonctionnaires formés(women)	femme		3	3	100%		3	#DIV/0!	0
Représentants du gouvernement et fonctionnaires formés(men/women)	Nombre		13	13	100%		58	#DIV/0!	46
Efficacité: promotion de politiques et d'institutions en faveur des pauvres- financial services	rating		4	5	125%				
Durabilité probable des organisations faitières	rating		4	4	100%				

services financiers ruraux									
Emprunteurs actifs(men)		Homme	Non spécifié	430		880	1 190	135%	760
Emprunteurs actifs(women)		femme	Non spécifié	1 242	#VALUE!	880	2 044	232%	802
Emprunteurs actifs(men/women)		Nombre	1 500	1 903	127%	1 760	4 464	254%	0
Groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés		Nombre	1 000	1 342	134%	40	1 359	3398%	17
Institutions financières participant au projet		Nombre	6	6	100%	7	7	100%	2
Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés(men)		Homme		887	#DIV/0!	7 000	4 284	61%	3397
Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés(women)		femme		3 541	#DIV/0!	3 500	8 233	235%	4692
Membres des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés(men/women)		Nombre	9 746	4 428	45%	10 500	12 517	119%	8089
Valeur brute du portefeuille de prêts	convertis	USD		606 294	#DIV/0!		1 379 828	#DIV/0!	773534
Valeur de l'épargne volontaire mobilisée	convertis	USD	713 526	740 997	104%		1 938 997	#DIV/0!	1 198 000
Épargnants volontaires(men)		Homme	2 000	3 954	198%	3 500	7 550	216%	3742
Épargnants volontaires(women)		femme	8 000	7 665	96%	3 500	9 616	275%	2426
Épargnants volontaires(men/women)		Nombre	10 000	11 619	116%	7 000	10 998	157%	0
Durabilité probable de l'amélioration de la performance des institutions financières		rating	3	2	67%				
Durabilité probable des groupes d'épargne et de crédit créés/consolidés		rating	4	4	100%				
Efficacité: amélioration de l'accès des pauvres aux services financiers		rating	6	6	100%				
micro-entreprises									
Entreprises ayant accès aux services financiers mis en place		Nombre			#DIV/0!	240	10 830	#VALUE!	0
Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat(men)		Homme	100	74	74%	500	74	#VALUE!	0
Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat(women)		femme	100	5	5%	500	105	#VALUE!	100
Personnes formées aux affaires et à l'entrepreneuriat(men/women)		Nombre	100	79	79%	1 000	79	8%	0
Durabilité probable des entreprises		rating	5	4	80%				
Efficacité de création de possibilités d'emploi		rating	4	3	75%				

### Données SYGRI Indicateurs de 2<sup>nd</sup> Niveau et justifications des notes

RIMS - 2nd Level Indicators						
				2011		
	Indicateur	Rating	Justification	Year4	Total	Remarks
<b>Composante 1 : développement de la microfinance et microentreprise</b>						
2.1.1	<b>Durabilité: amélioration de la performance des institutions</b>	3	Performance alarmante du PAR de la CPEC-DJ élevés par rapport aux normes internationales (PAR à 90 jrs: 19,26 au 31/12/2011 ). CPEC-Nord et Sud: taux de remboursement satisfaisant (95%)			
2.1.2	<b>Efficacité: promotion de politiques et d'institutions en faveur des pauvres</b>	5	le nombre de crédit total octroyé est 1901 prêts sont en cours dont 1585 sont des prêts accordés à des femmes,	80%	80%	progressif
			l'accès des hommes aux différents produits a permis cet équilibre entre les hommes et les femmes, De plus la création de la CPEC du SUD et de son point de service, la CPEC du Nord et son point de service, création également de deux nouveaux points de services à Damerjog et Arta. Ainsi nous enregistrons	90%	90%	progressif
2.1.3	<b>Durabilité probable des organisations faitières formées/co</b>	3	La création de la structure faitière n'a pas encore eu lieu. Compte tenu de la mise sous tutelle de la banque centrale de la CPEC de Dj-ville, elle rest prévue pour fin 2012.	70%	70%	progressif



<b>Composante 2 : Renforcement de capacité</b>						
2.3.1	<b>Durabilité probable des groupes d'épargne et de crédit for</b>	<b>4</b>	Les groupes solidaires formés grâce à de l'ex-FSD ont survécus à la transition et ont réussi à capitaliser les acquis dans la nouvelle institution, de plus on constate que 80% des crédits accordés sont des crédits de groupes sur l'ensemble des caisses et points de services.			selon l'étude sur la situation socioéconomique des bénéficiaires de Microfinance réalisée en 2010
2.3.2	<b>Efficacité: amélioration de l'accès des pauvres aux services</b>	<b>4</b>	pour les caisses des régions et points de services, le crédit moyen est inférieur à 100 000 fdj, donc on constate une couverture vers les pauvres, au niveau de la CPEC de Djibouti la multiplication des membres et l'augmentation des épargnes a été observées			
2.3.3	<b>Efficacité: création de possibilités d'emploi</b>	<b>3</b>	Selon l'étude d'impact réalisée en 2010, relève que 96,7% des crédits octroyés ont directement contribué à la création ou au maintien de l'emploi. Par ailleurs 70,5% des membres ayant investi dans AGR ont déclaré n'avoir pas exercé d'emploi ou d'autres activités rémunérées en dehors des AGR ayant bénéficié des apports des crédits. De plus l'étude a indiqué que les entreprises financées n'étaient pas créatrices de nouveaux emplois et qu'elles maintenaient le chef de l'entreprise en emploi.	80%		
2.4.4	<b>Durabilité probable des entreprises</b>	<b>4</b>	L'étude d'impact n'a pas révélé de difficultés au niveau des entreprises. Le fort taux des impayés semblent être dû à un montage défaillant des dossiers de crédit et un faible suivi des crédits plutôt qu'une viabilité de l'entreprise. De nombreuses formations ont été dispensées et un premier groupe de jeunes entrepreneurs ont été encadrés et appuyés par la DMF.	70%		

### Statistiques Caisses Régionales au 31/03/2012

		Ali Sabieh	Dikhil	Total Sud	Tadjoura	Obock	Total Nord	Total Caisses Régionales
Membres	total (PERSONNES PHYSIQUES)	486	336	<b>822</b>	560	301	<b>861</b>	<b>1 683</b>
	Femmes	351	264	<b>615</b>	304	163	<b>467</b>	<b>1 082</b>
	Hommes	135	72	<b>207</b>	256	138	<b>394</b>	<b>601</b>
	Groupes	62	50	<b>112</b>				<b>112</b>
Nombre de crédits	Octroyé	311	188	<b>499</b>	218		<b>218</b>	<b>717</b>
	Groupes			<b>0</b>	124		<b>124</b>	<b>124</b>
	indiv			<b>0</b>	94		<b>94</b>	<b>94</b>
	Femmes	251	159	<b>410</b>	50+104		<b>154</b>	<b>564</b>
	Hommes	60	29	<b>89</b>	44+20		<b>64</b>	<b>153</b>
Volume de crédit	Octroyé	32 350 000	25 560 000	<b>57 910 000</b>	28 960 000	17 560 000	<b>46 520 000</b>	<b>104 430 000</b>
	Groupes	25 995 000	20 220 000	<b>46 215 000</b>	13 360 000	14 310 000	<b>27 670 000</b>	<b>73 885 000</b>
	indiv	6 355 000	5 340 000	<b>11 695 000</b>	15 600 000	3 250 000	<b>18 850 000</b>	<b>30 545 000</b>
N° crédit encours	total	225	188	<b>413</b>	218		<b>218</b>	<b>631</b>
	Groupes			<b>0</b>			<b>0</b>	
	indiv			<b>0</b>			<b>0</b>	
ENCOURS	total	14 012 365	11 372 965	<b>25 385 330</b>	<b>15 500 000</b>	6 989 290	<b>22 489 290</b>	<b>47 874 620</b>
	Groupes	11 362 895	9 367 755	<b>20 730 650</b>		5 624 140	<b>5 624 140</b>	
	indiv	2 649 470	2 005 210	<b>4 654 680</b>		1365150	<b>1 365 150</b>	
Epargne Volont.	N°						<b>0</b>	
	Volume	3 584 430	504 010	<b>4 088 440</b>	2 268 610		<b>2 268 610</b>	<b>6 357 050</b>
Epargne Garantie		1 324 075	1 587 710	<b>2 911 785</b>	<b>467 165</b>		<b>467 165</b>	<b>3 378 950</b>
<b>Epargne Totale</b>		4 908 505	2 091 720	<b>7 000 225</b>	2 735 775	1 318 565	<b>4 054 340</b>	<b>11 054 565</b>

**INDICATEURS D'ACTIVITES CPEC DE DJIBOUTI AU 29 FEVRIER 2012**

	MEMBRES				DEPOTS COLLECTES								ENCOURS DE CREDIT						IMPAYES	
					Fmes		Hmes		Personnes		TOTAL		Fmes		Hmes		TOTAL			
	TOTAL	Fmes	Hmes	GS	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant	Nbre	Montant
Balballa	669	340	327	2	343	4 459 965	329	6 841 127	1	58 500	673	11 359 592	2	148 123	6	1 194 065	8	1 342 188	5	607 877
Engueilla	1297	498	797	2	500	12 719 502	802	14 007 259	2	10 400	1304	26 737 161	12	1 702 920	25	3 741 159	37	5 444 079	17	1 645 578
Siège	9058	6393	2648	17	6 042	18 216 728	2 657	27 177 412	22	106 800	8721	45 500 940	871	74 876 123	110	24 345 723	981	99 221 846	240	36 335 218
CPEC Djibouti ville	11 024	7 231	3 772	21	6 885	35 396 195	3 788	48 025 798	25	175 700	10 698	83 597 693	885	76 727 166	141	29 280 947	1 026	106 008 113	262	38 588 673
Tadjoura	399	295	104	57																
Obock	273	155	118	27																
Total CPEC Nord	672	450	222	84	0															
Ali Sabieh	502	398	104	57																
Dikhil	301	276	25	65																
Total CPEC Sud	803	674	129	122	0															
Total Caisses Régionales	1 475	1 124	351	206	0															
Total général	12 499	8 355	4 123	227									885	76 727 166	141	29 280 947	1 026	106 008 113	262	38 588 673

### EVOLUTION DE LA CPEC DJIBOUTI DE 2010 AU 29 FÉVRIER 2012

		31.12.2010				31.12.11				29.02.2012			
		Balballa	Engueilla	Siège	Total	Balballa	Engueilla	Siège	Total	Balballa	Engueilla	Siège	Total
<b>MEMBRES</b>		572	1177	11567	<b>13 316</b>	611	1262	8850	<b>10 723</b>	669	1297	9058	<b>11 024</b>
<b>DEPOTS COLLECTES</b>	<b>Nbre</b>	ND	ND	ND	<b>ND</b>	617	1 274	8 957	<b>10 848</b>	673	1 304	8 721	<b>10 698</b>
	<b>Montant</b>	15 599 757	27 958 441	89 697 992	<b>133 256 190</b>	13 214 928	26 261 293	42 869 384	<b>82 345 605</b>	11 359 592	26 737 161	45 500 940	<b>83 597 693</b>
<b>ENCOURS DE CREDIT</b>	<b>Nbre</b>	30	73	864	<b>967</b>	8	42	1 001	<b>1 051</b>	8	37	981	<b>1 026</b>
	<b>Montant</b>	5 275 565	11 264 553	141 551 141	<b>158 091 259</b>	1 509 797	5 502 005	98 426 723	<b>105 438 525</b>	1 342 188	5 444 079	99 221 846	<b>106 008 113</b>
<b>IMPAYES</b>	<b>Nbre</b>	ND	ND	ND	<b>ND</b>	5	24	259	<b>288</b>	5	17	240	<b>262</b>
	<b>Montant</b>	ND	ND	ND	<b>ND</b>	607 877	2 980 710	39 552 870	<b>43 141 457</b>	607 877	1 645 578	36 335 218	<b>38 588 673</b>

## PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA CPEC DJIBOUTI Ville 2010-2012

<b>Déploiement du réseau</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
<b>Nombre de Caisses</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nombre de membres</b>	<b>9 766</b>	<b>10 830</b>
<b>Encours de crédits</b>	<b>156 818 368</b>	<b>105 438 528</b>
<b>Volume d'épargne</b>	<b>133 256 191</b>	<b>120 643 005</b>
<b>% de Femmes</b>	<b>66.4%</b>	<b>65.3</b>
<b>Total Actif</b>	<b>582 396 166</b>	<b>496 004 984</b>
<b>VIABILITÉ FINANCIÈRE</b>		
<b>Autonomie opérationnelle</b>	<b>38.59%</b>	<b>89.37%</b>
<b>Autonomie financière</b>		
<b>Efficacité opérationnelle</b>		
<b>Nombre de clients/agent</b>	<b>120.88</b>	<b>65</b>
<b>Crédit moyen accordé /client</b>		<b>288 867</b>
<b>Epargne moyen par client</b>		<b>11 722</b>
<b>Portefeuille à risque + 90 jours</b>	<b>6.07%</b>	<b>19.3%</b>

République de Djibouti  
Projet de Développement de la Microfinance et de la Microentreprise (PDMM)  
Mission de supervision 5-23 mai 2012  
**Rapport de Supervision**  
**Appendice 6 : Cadre Logique actualisé**

**Appendice 6: Cadre logique actualisé indiquant l'avancement des activités au regard des objectifs, des réalisations et des produits**

Résumé descriptif	Objectifs du projet selon rapport de préévaluation	REALISATIONS (29/02/2012)
<b>Objectif spécifique :</b> Promouvoir le développement d'un système d'épargne et de crédit dynamique et pérenne qui permettrait aux femmes et aux groupes vulnérables un accès facile aux services financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre des CEC mises en place = 7 caisses installées (2 à Djibouti villes et 5 dans les districts)</li> <li>Nombre d'adhérents des CEC = 7,000 membres</li> <li>Montant d'épargne mobilisé = 69.150.000 FDJ (au moins = à 20% des prêts)</li> <li>Portefeuille des prêts = non quantifié</li> <li>Montant total de crédits octroyés = 54.426.000 FDJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une caisse à Djibouti ville avec 4 points de service (Engela, Balbala, Arta et Damerjog), 2 caisses régionales, CPEC Sud et CPEC Nord, avec 2 points de service, Dikhil et Obock</li> <li>12.499 membres dont 8,355 femmes</li> <li>Montant d'épargne mobilisé = 120 643 005 FDJ</li> <li>Montant crédit encours = 105 438 528 FDJ</li> </ul>
<b>Produit A</b> Un cadre politique national comportant un cadre juridique, des règles prudentielles est développé et adopté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un groupe national chargé de la politique en micro-finance est créé avec des termes de référence approprié</li> <li>Le cadre politique facilitera l'intégration éventuelle d'autres SFD à l'intérieur du système financier djiboutien quand il sera suffisamment développé</li> <li>Ce cadre est développé, proposé à la BCD et aux Ministère des Finances et adopté</li> </ul>	<p>Le Comité de Réflexion Stratégique sur la Micro-finance (CREM), créé par le décret N°2006-0020/PRE le 22 janvier 2006.</p> <p>La loi de micro-finance promulgué par le Conseil des Ministres (loi N°179/AN/07/5<sup>ème</sup> L portant réglementation des activités de micro-finance) est entrée en vigueur le 16 mai 2007.</p> <p>Un atelier national de réflexion sur la MF a été tenu en mai 2011 avec tous les acteurs.</p> <p>Une stratégie nationale pour le secteur de la microfinance a été endossée par le Gouvernement cette année en 2012.</p>
Activité 1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le cadre stratégique et juridique est développé et adopté</li> </ul>	La loi régissant la microfinance a été promulguée et les instructions pour l'application de la loi.
<b>Produit B</b> Le réseau des caisses d'épargne et de crédit est étendu aux zones rurales et consolidé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de CEC créées et opérationnelles</li> <li>Les CEC sont viables</li> </ul>	<p>Une caisse avec 2 points de service à Djibouti ville</p> <p>Sur le plan quantité (nombre d'adhérents, pourcentage des femmes, montant de l'épargne et du crédit) les résultats sont très performants mais par rapport aux normes internationales la performance/qualité du portefeuille crédit de la caisse de Djibouti ville demeure faible (portefeuille à risque à 90 jrs : 19.3%)</p> <p>La performance des caisses régionales, CPEC Sud et Nord, ouvertes en février 2011 est satisfaisante : 100% taux de remboursement.</p> <p>Taux de transformation épargne en crédit dépasse considérablement le taux fixé dans la politique de crédit de la CNEC (59% par rapport à 50% selon politique de crédit). Le capital social ne dépasse pas le minimum (une part social par membre), l'autosuffisance opérationnelle est de 22%.</p>

**Rapport de Supervision**  
**Appendice 6 : Cadre Logique actualisé**

Activité 2.1	7 CEC créées dans les années 1 à 4 Sociétariat des CEC	Une caisse avec 2 points de service à Djibouti ville Le sociétariat de 12,499 membres est composé de 8,355 femmes, et 1,107 groupements féminins. 2 nouveaux points de service créés en 2011 à Arta et Damerjog. CPEC-Sud à Ali Sabieh et Dikhil et CPEC Nord à Tadjourah et Obock établies en février 2011.
Activité 2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de sessions de formation en alphabétisation, gestion, épargne-crédit</li> <li>Nombre de participants à chacune de ses sessions</li> <li>Fonctionnement des CEC performant</li> </ul>	La DMF a fourni 8 formations : - formations sur le montage et analyse des dossiers de crédits (3), le contrôle interne (2), les plans d'affaires (2) le budget d'une caisse (1) et comptabilité des caisses; - deux inspections dans chaque caisse (Djibouti/Nord/sud) et redynamisation des centres de crédit (1 jour par point de service ou caisse mère) - 3 inspections et appui à la campagne de réactivation des centres de crédit et coaching pour le montage des crédits. Elle participe également aux comités techniques de crédit.
Activité 2.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant des droits d'adhésion, de l'épargne, de crédit</li> <li>Volume de l'épargne</li> <li>Volume de l'encours crédit</li> <li>Nombre de crédits pour les femmes</li> <li>Taux de recouvrement des crédits à court terme et à moyen terme</li> </ul>	Droits d'adhésion : 100 FDJ par membre, total 241.000 FDJ – Frais de gestion du compte : 50 FDJ / mois Epargne : 120 643 000 FDJ (CPEC-D) + 11 165 935 FDJ (CPEC-S&N) Encours crédit : 105 438 528 FDJ (CPEC-D) + 104 430 000 FDJ (CPEC-S&N au 31.3.12) 1 901 prêts ont été accordés dont 1 585 à des femmes. Le taux de recouvrement est de 94% pour la Caisse D. et de 100% pour les CPEC-S et N. .
<b>Produit C</b> L'union des Caisses de crédit et d'épargne est créée et est opérationnelle. L'UCEC sera la structure faîtière du futur réseau de caisses d'épargne et de crédit. Elle sera responsable à terme de la gestion et encadrement du réseau des CEC en vue de leur développement continu. L'Union se détachera de l'ADDS une fois les CEC devenues financièrement autonomes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure faîtière du réseau est créée et opérationnelle.</li> <li>Les CEC sont financièrement autonomes.</li> </ul>	<p>La structure faîtière n'a pas encore été créée du fait du retard dans l'établissement des caisses régionales et de la mise sous tutelle de la Caisse de Djibouti ville par la Banque Centrale. Néanmoins, les simulations budgétaires des plans d'affaires intègrent la prise en charge de la future structure faîtière, dont les coûts sont estimés selon les couts actuels de la DMF, à raison de 15% des revenus financiers.</p> <p>Le plan d'affaires des caisses régionales mentionne un objectif d'autosuffisance en 2016. Le volume de crédits octroyés est supérieur aux prévisions (crédit moyen supérieur aux prévisions) ce qui a permis un taux d'autosuffisance opérationnelle de 25 à 30% (résultats provisoires). Le plan d'affaires pour la Caisse de Djibouti n'a pas encore été finalisé mais a été programmé dans le plan de travail de cette année.</p>

**Rapport de Supervision**  
**Appendice 6 : Cadre Logique actualisé**

Activité 3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un spécialiste en M&amp;E est recruté</li> <li>• Nombre de sessions de formation en alphabétisation, gestion, technologie</li> <li>• Nombre de participants à chacune de ses programmes</li> </ul>	En 2012, des formations pour la micro-entreprise ont été organisées par le projet et 79 personnes ont été formées.
Activité 4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'ateliers tenus par les bénéficiaires et leurs représentants</li> </ul>	
Activité 4.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système S&amp;E créé en année 1</li> <li>• Rapports réguliers par le projet</li> </ul>	<p>Les données sur les caisses sont produites par le système SAF. Pour les caisses régionales, les données sont produites manuellement sur Excel jusqu'à ce que le système SAF soit amélioré et couvre l'ensemble des caisses. Le suivi et l'analyse des données sont confiés à la direction du Suivi-évaluation de l'ADDs.</p> <p>Pas de rapport régulier produit par le projet mais une étude d'impact a été réalisée en 2009 et une enquête de référence pour les zones rurales va être lancée en octobre 2011.</p>



**Rapport de Supervision**  
**Annexe 1 : Programme de Reprise de la CPEC Djibouti Ville**

---

**Annexe 1 : Programme de reprise CPEC Djibouti ville**

1. la mission note avec satisfaction que la mise sous tutelle de la CPEC de Djibouti ville par la Banque Centrale, depuis fin janvier 2012, se traduit par une reprise en main des activités et du personnel. Une administratrice provisoire a été nommée pour 6 mois (Décision N° 01/BCD/2012 du 22 Janvier), elle a aussitôt pris ses fonctions. Le diagnostic fait par la BCD en Mai 2011 soulignait déjà des lacunes dans de nombreux domaines, et différents « fronts » de travail ont été menés en parallèle.
2. D'abord, la comptabilité de la caisse a finalement été fusionnée depuis Décembre 2011. Les comptabilités tenues séparément pour l'ex-CNEC et la CPEC ont été « converties » pour être harmonisées sur le nouveau plan comptable, et toute l'information comptable et des membres a été transférée dans une nouvelle base de donnée consolidée.<sup>8</sup> Toutefois, cette consolidation reste « semi-manuelle » car les points de services qui n'ont pas pu être connecté « on line » (problèmes d'internet) sont dotés d'une base de donnée qui leur est propre. Les back-up de ces bases sont collectées régulièrement et l'information alors consolidée dans le serveur central.
3. Organisation du travail et gestion du personnel: des modalités d'encadrement strict du personnel ont été mises en place. Elles prévoient la fixation d'objectifs mensuels chiffrés en termes de recouvrement, adhésions et octrois de nouveaux crédits. Des réunions de travail hebdomadaires permettent de faire le point sur les résultats atteints.
4. Contrôle interne : le contrôle interne a été renforcé, avec entre autre, l'analyse quotidienne des balances et comparaison des informations manuelles et informatiques. Les points de services envoient leurs données tous les deux jours. Le contrôle interne a été en outre chargé des recherches concernant les fraudes et malversations (contrôle des livrets d'épargne, et des comptes « retraités »). Des sanctions ont été prises contre les auteurs des malversations (licenciement).
5. Relance des octrois. Les octrois, très ralentis en 2011, ont été relancés sur une base plus saine de meilleure préparation des dossiers et de suivi des clients (travail de terrain renforcé). Les centres de crédits ont été réactivés et associés à la reprise. Les points de services, stratégiquement localisés mais qui présentaient une activité réduite, ont également été redynamisés. Le comité technique (avec l'ADDs) et le comité de validation (qui substitue le comité de crédit) se réunissent deux fois par mois, les octrois sont réalisés à date fixe une fois par mois pour faciliter le travail de mobilisation au remboursement. Cette politique porte ses fruits puisque les crédits octroyés en 2012 ne connaissent aucun retard à ce jour.
6. Récupération des impayés. La récupération des impayés reste une priorité. Le prélèvement automatique sur salaire des garants de la fonction publique a été actionné ; les AEC ont des objectifs mensuels de récupération, et une cellule de deux personnes a été nommée pour le suivi des crédits en retard.
7. Mobilisation de nouveaux membres et de l'épargne. Entre février et avril 2012, 622 nouveaux membres ont été recrutés, soit une augmentation de 6% par rapport à Janvier 2012<sup>9</sup>. L'épargne qui s'érodait (retraits), a continué à diminuer du fait de l'utilisation des épargnes de garantie pour rembourser les impayés/dernières échéances ; elle s'est finalement stabilisée et devra être relancée par des actions de mobilisation auprès des membres « dormants ».

---

<sup>8</sup>. Pour pouvoir effectuer la migration, il fallait arrêter la comptabilité à une date donnée, et les écarts constatés jusqu'à fin 2010 ont été passés en pertes et profit. Cette opération a été recommandée par l'expert-comptable chargé de l'harmonisation, M. Irénée, mais n'a pas été avalisée par le Conseil d'Administration aujourd'hui démis de ses fonctions. L'Administrateur Provisoire a mandaté pour prendre cette décision ;

<sup>9</sup> Si ce rythme se maintenait, la caisse pourrait recruter jusqu'à 25% de membres nouveaux en un an !

**Rapport de Supervision**

**Annexe 1 : Programme de Reprise de la CPEC Djibouti-Ville**

---

8. la performance est en légère amélioration, avec un taux de portefeuille à risque à 1, 30 et à 90 jours respectivement de 30,6% et 21,95 % et 17,8 % à fin Avril 2012, contre 35,6 et 27,9% et 21,24 à fin janvier 2012. Cette amélioration encore modeste montre toutefois que les efforts entrepris portent leurs fruits, et que la tendance à la dégradation permanente constatée depuis plus d'un an est enfin inversée.
9. Par contre, d'autres chantiers restent encore à mener : clarification de la situation patrimoniale, actualisation des textes organiques, élaboration d'une convention collective, grille de salaires et révision des contrats de travail, signature des conventions de financement, la finalisation et audit de la comptabilité 2011, apurement de la situation réelle des membre et parts sociales, épargnes et dépôts, crédits en cours et identification du coût des éventuelles fraudes et malversations et la relance de la collecte d'épargne.

