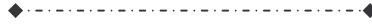


**REPUBLIQUE DE DJIBOUTI**



Unité- Egalité- Paix



**SECRETARIAT D'ETAT AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE DE LA  
SOLIDARITE NATIONALE**



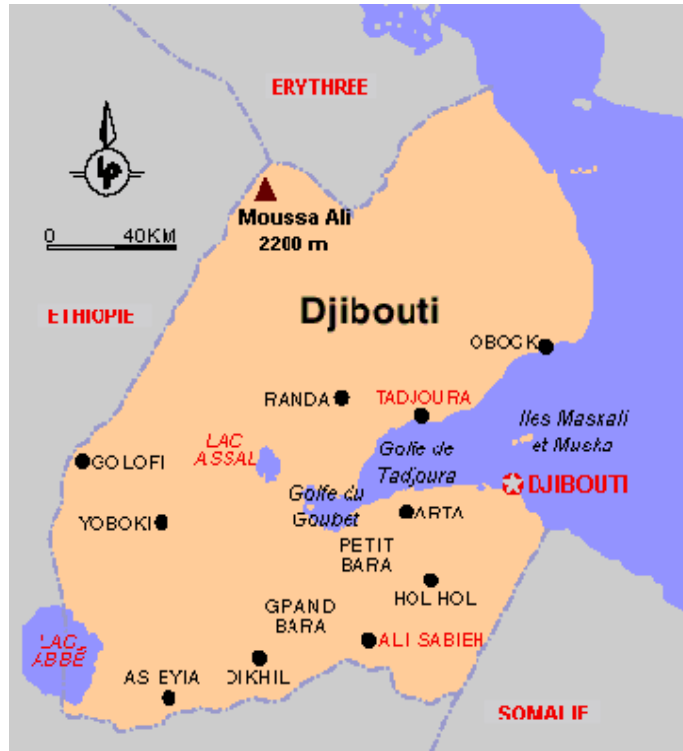
# **STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE**

***2012-2016***

**Financement : PNUD**

Document validé  
par l'atelier national des 22 et 23 février 2012.

# CARTE DE LA REPUBLIQUE DE DJIBOUTI



# SOMMAIRE

I-	INTRODUCTION GENERALE.....	7
1.1	Contexte de la mission .....	7
1.2	Objectifs de l'étude .....	7
1.3	Les principaux résultats attendus de cette mission sont : .....	8
1.4	Approche méthodologique .....	8
1.5	Déroulement de la mission .....	9
1.6	Remerciements .....	10
II-	ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE.....	12
2.1	Contexte général.....	12
2.1.1	Profil du pays.....	12
2.1.2	L'évolution de la situation socio-économique et la politique nationale en matière de lutte contre la pauvreté .....	14
2.2	Le secteur financier global .....	17
2.2.1	Le secteur formel.....	17
a.	Le secteur bancaire .....	17
b.	Le secteur des assurances .....	19
c.	Le fonds de Développement Economique de Djibouti (FDED).....	19
d.	Le secteur du transfert d'argent .....	20
2.2.2	Le secteur informel.....	21
2.3	L'environnement structurel et juridiques des IMF juridique et (lois- décret- instructions régissant le secteur – Supervision et contrôle) .....	21
2.3.1	L'environnement structurel des IMF.....	21
2.3.2	L'environnement juridique des IMF .....	22
2.4	Le marché de la microfinance .....	23
2.4.1	L'offre institutionnelle.....	23
2.4.2	L'offre de services financiers par les IMF.....	25
2.4.3	La demande de services .....	26
2.5	Les autres acteurs du secteur de la microfinance .....	26
2.5.1	Le gouvernement .....	26
2.5.2	La Banque Centrale de Djibouti .....	26
2.5.3	L'Agence Djiboutienne de Développement Social (ADDS).....	27
2.5.4	Les banques .....	27
2.5.5	Les bailleurs de fonds.....	27
2.6	Analyse et diagnostic du secteur .....	27
2.6.1	Les difficultés et contraintes du secteur .....	28

2.6.2	Les forces du secteur .....	29
2.6.3	Les opportunités .....	29
2.6.4	Les contraintes externes /risques du secteur.....	29
2.6.5	Les défis à relever.....	30
<b>III- POLITIQUE ET STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA</b>		
<b>MICROFINANCE.....</b>		
4.1	Principes généraux de la politique nationale .....	31
4.2	Vision .....	31
4.3	Objectifs .....	31
3.3.1	Objectifs global de développement du secteur .....	31
3.3.2	Objectifs spécifiques .....	31
4.4	Rôle des acteurs.....	32
3.5.1	Le gouvernement.....	32
3.5.2	Le Secrétariat d'Etat à la Solidarité Nationale .....	32
3.5.3	La Commission Nationale de Microfinance.....	33
3.5.4	La Banque Centrale de Djibouti .....	33
3.5.5	L'Agence Djiboutienne pour le Développement Social (ADDS) .....	34
3.5.6	Les IMFs.....	34
3.5.7	Les bailleurs de fonds et institutions financières.....	35
4.5	Stratégie de développement du secteur .....	35
3.5.1	Axes stratégiques.....	35
4.6	Impacts attendus .....	41
4.7	Résultats attendus .....	41
4.8	Mise en œuvre de la stratégie nationale de microfinance.....	42
3.8.1	Quelques principes de mise en œuvre .....	42
3.8.2	Le plan d'actions .....	42
<b>IV- ANNEXES .....</b>		
4.1	Annexe 1 : PLAN D' ACTIONS 2012 – 2016 DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE .....	44
4.2	Annexe 2: ACTEURS RENCONTRES .....	65
4.3	Annexe 3 : PRINCIPALES PREOCCUPATIONS SOULEVEES PAR LES ACTEURS RENCONTRES.....	68
4.4	Annexe 4 : PRINCIPALES SUGGESTIONS FORMULEES PAR LES ACTEURS RENCONTREES .....	70
4.5	Annexe 5: POINT D'EXECUTION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE (SNMF) 2006-2010.....	72

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>Sigle</b>	<b>Signification</b>
ADDS	Agence Djiboutienne de Développement Social
ADETIP	Agence Djiboutienne d'Exécution des Travaux d'Intérêt public
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AID	Agences Internationales de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BCD	Banque Centrale de Djibouti
BCMIR	Banque pour le Commerce et de l'Industrie – Mer Rouge
BID	Banque Islamique de Développement
BOA	Banque of Africa
CEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
CNEC	Caisse Nationale d'Epargne et de Crédit
CNMF	Commission Nationale de Microfinance
CPEC	Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit
CREM	Comité de Réflexion sur la Microfinance
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
EDIM	Enquête Djiboutienne à Indicateurs multiples
FDED	Fonds de Développement Economique de Djibouti
FDJ	Franc Djibouti
FEC	Facilité de crédit élargie
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FSD	Fonds Social de Développement
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
IDE	Investissements Directs Etrangers
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institutions de Micro finance
INDS	Initiative Nationale pour le Développement Social
MPE	Micros et Petites Entreprises
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUSIDA	Organisation des Nations Unies pour la lutte contre le SIDA
OPT	<i>ex</i> -Office de la Poste et des Télécommunications
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
PDMM	Projet de Développement de la Micro finance et de la Micro entreprise
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays Moins Avancés
PNB	Produit National Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SNMF	Stratégie Nationale de Microfinance



## **I- INTRODUCTION GENERALE**

### **1.1 Contexte de la mission**

Le Gouvernement de la République de Djibouti et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) à Djibouti ont signé depuis 2008 un accord de partenariat entrant dans le cadre de financement des projets visant la réduction de la pauvreté en milieux rural, péri- urbain et urbain. C'est ainsi que la microfinance a été identifiée comme projet à financer par le PNUD.

Ainsi, depuis quelques années, le PNUD demeure un acteur majeur du développement de la microfinance en République de Djibouti. Ses interventions se sont traduites par le recrutement de consultants internationaux pour l'exécution de diverses missions en appui dans le secteur de la microfinance.

Les principaux résultats obtenus dans le secteur de la microfinance, suite aux appuis du PNUD sont :

- L'élaboration de la première stratégie de microfinance couvrant la période 2006- 2010 ;
- La création du réseau des CPEC de Djibouti ;
- L'institutionnalisation du réseau des CPEC ;
- Le renforcement des capacités du personnel technique et des élus par des formations, des coachings et des voyages d'études à l'extérieur ;
- La loi sur les coopératives financières ;
- Le référentiel comptable des Institutions de Microfinance ;
- Le manuel de supervision des Institutions de Microfinance pour les Inspecteurs de la Banque Centrale ;
- Les instructions de la Banque centrale réglementant le secteur de la microfinance.

Il faut souligner que la première stratégie de microfinance a couvert la période 2006-2010. Par conséquent depuis 2011, il y a un vide qu'il convient de combler pour donner une meilleure lisibilité à la politique nationale de microfinance.

La présente mission, financée par le PNUD, vise à actualiser la stratégie nationale de microfinance en vue de favoriser le développement harmonieux du secteur

### **1.2 Objectifs de l'étude**

Cette mission a pour objectif fondamental de doter la République de Djibouti d'une stratégie nationale de microfinance couvrant la période 2012-2016, document

indispensable pour l'édification d'un secteur de microfinance dynamique et performant.

De façon spécifique, la mission devra :

- Faire le point de l'exécution de la précédente stratégie nationale de microfinance ;
- Faire l'état des lieux du secteur de la microfinance ;
- Définir la nouvelle stratégie nationale de microfinance pour la période 2012-2016 ;
- Définir les stratégies à mettre en œuvre pour l'exécution de la politique durant les cinq prochaines années ;
- Elaborer un plan d'actions qui sert de base opérationnelle à la stratégie nationale de microfinance.

### **1.3 Les principaux résultats attendus de cette mission sont :**

Les principaux résultats attendus de la mission sont un document de stratégie nationale de microfinance dont la mise en œuvre doit permettre d'assurer l'accès des populations pauvres à des services financiers de base pérennes, de coordonner le développement des IMF, d'améliorer leurs outils de gestion et leurs capacités opérationnelles, et d'assurer efficacement le contrôle et la supervision de leurs activités. Cet ensemble d'actions devrait garantir la sécurisation de l'épargne des déposants et accroître la capacité des IMF à appuyer le développement des Micros et Petites Entreprises (MPE) et des Activités Génératrices de Revenus (AGR).

### **1.4 Approche méthodologique**

La méthode de travail adoptée pour l'exécution de la mission d'élaboration de la politique nationale est basée sur une approche participative associant les principaux acteurs impliqués ou intéressés par la question de microfinance. Les principales phases de la mission sont :

- Collecte de données ;
- Point d'exécution de la précédente stratégie nationale ;
- Etat des lieux du secteur de la microfinance ;
- Définition du projet de vision, d'objectifs et d'axes stratégiques de la politique nationale ;
- Atelier de réflexion sur la vision, les objectifs, les axes stratégiques de la politique nationale ;
- Finalisation du projet de document de la politique nationale de microfinance ;
- Atelier de validation de la politique nationale ;
- Rédaction de la version finale du document de la stratégie nationale de microfinance.



## 1.5 Déroulement de la mission

### ❖ Collecte de données

Les données ont été collectées pour une meilleure connaissance du secteur. Cette collecte d'informations s'est faite à travers :

- La revue documentaire.  
Les principaux documents ayant fait l'objet d'une revue sont :
  - ✓ La stratégie nationale de microfinance 2006-2010 ;
  - ✓ Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté ;
  - ✓ L'Initiative Nationale pour le Développement Social ;
  - ✓ La loi régissant le secteur de la microfinance ;
  - ✓ La loi régissant les coopératives financières ;
  - ✓ Les rapports d'audit de la CNEC et de la CPEC.
- Les entretiens, entrevus et séances de travail.

Une bonne politique et une stratégie nationale de microfinance ne peuvent être élaborées que par une approche participative.

En effet, la politique nationale de microfinance doit :

- Etre adaptée aux réalités du développement économique national et de ses divers secteurs économiques (développement de l'emploi et des activités économiques en secteur rural, en secteur urbain, etc.) ;
- Etre un texte de consensus entre les acteurs concernés, sinon un texte dans lequel ils reconnaissent leurs apports et qu'ils reconnaissent comme utile à leurs actions respectives.

Par conséquent, tous les principaux acteurs ayant un impact sur le secteur de la microfinance ont été approchés afin de recueillir leur perception et leurs attentes du secteur de la microfinance. (*Voir annexes N° 2*)

### ❖ Analyse de l'exécution de la précédente stratégie nationale de microfinance

Le plan d'actions de la stratégie 2006-2010 a fait l'objet d'une analyse approfondie afin d'apprécier son niveau d'exécution.

Des échanges ont eu lieu avec des personnes ressources pour comprendre les causes liées à la non mise en œuvre de certaines actions projetées.

Une matrice a été élaborée et elle reprend le plan d'actions de la précédente stratégie avec indication des actions exécutées et celles non exécutées (*Voir Annexes N°4*).

### ❖ Etat des lieux du secteur de la microfinance

L'état des lieux du secteur de la microfinance a permis de mieux appréhender :

- Le contexte général dans lequel évolue le secteur ;
- L'historique du secteur ;

- Son évolution ;
- Les principaux acteurs ;
- La réglementation ;
- La supervision ;
- Les forces/faiblesses ;
- Les menaces et opportunités ;
- Les défis à relever.

#### ❖ **Définition du projet de vision, d'objectifs et d'axes stratégiques de la politique nationale**

Un projet de vision, d'objectifs et d'axes stratégiques a été produit et a fait l'objet de discussions au cours d'un atelier de réflexion qui s'est tenu dans les locaux de la Banque Centrale de Djibouti entre les principaux acteurs du secteur. Cet atelier a abouti à la validation des projets de vision, d'objectifs et d'axes stratégiques de la Politique Nationale.

#### ❖ **Adoption du projet de politique**

Un atelier de validation a été par la suite organisé, permettant aux différents acteurs d'adopter le projet de politique et le plan d'actions pour la période quinquennale à venir.

### **1.6 Remerciements**

La mission remercie vivement :

- Le Secrétariat d'Etat à la Solidarité Nationale pour la coordination de la mission,
- Le PNUD pour le financement de la mission;
- L'ADDS pour l'initiative de la mission ;
- Les autorités gouvernementales et les agences nationales spécialisées, qui ont marqué leur intérêt pour l'approche et la démarche au cours des audiences qu'elles ont bien voulu accorder au Consultant ;
- La Banque Centrale de Djibouti pour son appui technique et organisationnel pour le bon déroulement de la mission ;
- Les institutions financières pour leur disponibilité et leur ouverture lors des échanges ;
- Les élus et dirigeants des réseaux des CPEC pour leur active collaboration ;
- Les responsables des institutions et centres de formations pour leur contribution lors des différents travaux ;
- Les partenaires au développement et les Agences Internationales de Développement (AID) pour leur adhésion à la démarche de la mission et leur précieuse collaboration ;

- Les bénéficiaires de microcrédits pour leur franche collaboration ;
- Les différents participants aux travaux de réflexion et de validation de la stratégie nationale.

## II- ETAT DES LIEUX DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

### 2.1 Contexte général

#### 2.1.1 Profil du pays

La République de Djibouti a accédé à l'indépendance le 27 juin 1977. Située à l'entrée sud de la Mer Rouge et couvrant une superficie de 23.000 km<sup>2</sup>, avec 370 km de côtes maritimes, elle partage ses frontières avec l'Erythrée, l'Ethiopie et la Somalie. Le climat y est de type désertique<sup>1</sup>, et les températures sont élevées, notamment entre mai et septembre où la moyenne dépasse 40°C.

La République de Djibouti est divisée en cinq circonscriptions administratives appelées districts: Djibouti, Ali-Sabieh, Dikhil, Tadjourah et Obock.

Djibouti occupe une position stratégique qui présente des intérêts socio-économiques et politiques importants au niveau régional et international. Le pays compte une population de 818.159 habitants, vivant pour près de 80% dans les zones urbaines, dont environ les deux tiers vivent dans la capitale, Djibouti. La croissance démographique naturelle est estimée à 3 % par an, mais le taux de croissance réel est nettement supérieur (6 %) en raison de la forte présence de réfugiés sur le territoire. Ces derniers proviennent pour l'essentiel des pays limitrophes.

En termes de développement humain (IDH), Djibouti pointe en 2011 à la 165<sup>ième</sup> place sur 187 pays, devant l'Erythrée et l'Ethiopie. Djibouti est un des pays les moins avancés (PMA), mais se classe, pour la Banque mondiale, parmi les pays de la tranche inférieure des économies à revenu intermédiaire. Son niveau de produit par tête est au voisinage de celui des pays à faible revenu. Le *Rapport sur le Développement dans le Monde* fait état d'un PNB par habitant de 1.373 dollars US en 2010.)

A l'indépendance, Djibouti a hérité d'une économie structurellement extravertie, centrée principalement sur la demande de services externes. L'économie est lourdement tributaire du secteur des services qui représente plus de 80 % du PIB et occupe près de 60 % de la population active. Pauvre en ressources naturelles, le pays est doté d'un secteur primaire et industriel peu développé, représentant respectivement environ 3 % et 16,3 % du PIB.

Les services sont principalement axés sur les activités portuaires et les connexions routières et ferroviaires. Avec des terres peu fertiles et une faible pluviométrie (moins de 0,3 % des terres sont arables), l'agriculture joue un rôle restreint. Le secteur de la pêche, ressource au potentiel important, demeure faiblement exploité.

---

<sup>1</sup> Les précipitations sont presque partout inférieures à 200 mm par an.

La proportion de population vivant en dessous du seuil de la pauvreté représente près de 45 % de la population de la ville de Djibouti et près de 80 % dans le reste du pays.

Si les indicateurs sociaux (santé, éducation) connaissent une amélioration constante, la montée du chômage des jeunes et les inégalités croissantes entre les régions constituent des contraintes majeures au développement du pays. Le taux de chômage dépasse les 40% de la population active.

Djibouti doit faire face à une insécurité alimentaire structurelle, aggravée par des sécheresses chroniques. Seuls 3% des terres du pays sont arables et, dans les zones rurales, la plupart des populations vivent de l'élevage. Cette activité devient toutefois de plus en plus précaire parce que ce pays semi-aride perd du terrain face à la progression de la désertification et à la raréfaction des précipitations.

De même, les principales difficultés qui entravent le développement de l'agriculture sont l'insuffisance des ressources en eau facilement mobilisables, la non-maîtrise des techniques d'irrigation et des techniques de cultures en raison du manque de tradition agricole, ainsi que les faibles superficies mises en valeur.

En 2010, on estimait à 120 000 le nombre de personnes touchées par la sécheresse prolongée, détruisant les récoltes de petits agriculteurs et décimant plus de 70% du bétail.

Il existe des problèmes environnementaux qui sont imputables à la forte urbanisation du pays et aux contraintes naturelles du pays marquées par une forte aridité et la salinité des nappes souterraines.

La croissance de l'économie djiboutienne reste soutenue depuis plusieurs quelques années : 3,7% en moyenne au cours de la période 2004-2006, et de 5.3% pour 2007-2009.

En 2010, la croissance de l'économie de Djibouti est estimée à 4,4%. Cette relative baisse par rapport à l'année 2009 s'explique par la contraction des activités portuaires dont dépend fortement l'économie de Djibouti et par le report des investissements directs étrangers (IDE) prévus. Elle devrait toutefois atteindre 5.1% en 2012 grâce à la reprise des activités portuaires et à l'accélération des investissements privés nationaux et des IDE.

Cependant, bien que la croissance soit soutenue, elle ne bénéficie pas encore à l'ensemble de la population. Le chômage demeure élevé. La pauvreté touche 70% de la population dont 42% vivant dans une situation de pauvreté extrême.

De son côté, l'inflation s'est accéléré, pour atteindre 4,2% en 2010 contre 1,7% en 2009.

Cette croissance enregistrée a une assise restreinte portée principalement par le secteur des activités portuaires du secteur tertiaire. Ce dernier représente 76.5% du PIB dont 28,4% des activités de transport et de communication, 18,7% du commerce et du tourisme, 13,9% des services non marchands, 13% du secteur des banques et assurances.

La contribution du secteur secondaire est modérée avec 19,6% du PIB. Le secteur primaire, en revanche, n'y contribue que faiblement à hauteur de 3.9%. Cela s'explique par une production agricole limitée et de faibles rendements, en raison des contraintes climatiques. La production agricole domestique ne couvre que 10% des besoins alimentaires, dont la conséquence est la forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur en termes d'approvisionnement alimentaire.

### **2.1.2 L'évolution de la situation socio-économique et la politique nationale en matière de lutte contre la pauvreté**

L'économie Djiboutienne a connu, à partir des années 90 une évolution heurtée marquée par la succession de crises politiques (guerres régionales, conflit armé dans le pays) et de chocs économiques (sécheresse, notamment) qui se sont traduits par une dégradation continue de la compétitivité du pays, de sa situation financière et des ses infrastructures économiques et sociales. Les conséquences ont été désastreuses, le revenu par tête a baissé de plus de 25 % par rapport à son niveau des années 80, la croissance économique est devenue négative et les déficits du budget de l'État et du compte courant extérieur ont atteint des sommets. Dans le même temps, les principaux indicateurs sociaux (éducation, santé, accès à l'eau, etc.) enregistraient une dégradation continue.

Pour faire face à cette situation, le gouvernement s'est engagé en 1996 dans des programmes d'ajustement et de restructurations économiques appuyés par le FMI et la Banque Mondiale et mis en œuvre des réformes dans plusieurs domaines clés, les finances publiques, la sécurité sociale, les entreprises publiques, l'éducation, la santé, notamment.

En mai 2004, le gouvernement a adopté un Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP), après un DSRP intérimaire élaboré en 2000, dont les principaux objectifs étaient de : (i) renforcer la compétitivité du pays et créer les conditions d'une croissance économique forte et durable, (ii) accélérer le développement des ressources humaines, à travers la mise en œuvre de programmes ciblés sur les zones de pauvreté et les couches vulnérables, (iii) améliorer l'accès des pauvres aux services sociaux de bases et (iv) promouvoir la bonne gouvernance politique, locale, économique et financière.

Ce DSRP a été adopté dans un contexte marqué par une avancée inquiétante du phénomène de pauvreté, avec une incidence de la pauvreté monétaire extrême qui est

passée de 9,6% en 1996 à 42,2% en 2002 et une incidence de la pauvreté relative<sup>2</sup> qui est passée de 45,1% à 74,4% dans la même période.

Les résultats des programmes mis en œuvre depuis 1996 ont été encourageants avec des avancées significatives. Les progrès importants réalisés dans le domaine macroéconomique (réduction du déficit budgétaire et celui du compte courant extérieur, retour à une croissance du PIB positive à partir de 1998) ne se sont pas accompagnés, cependant d'une inversion de la tendance à la détérioration de la situation sociale.

En janvier 2007, le Président de la République, faisant le constat que de larges franges de la population continuaient à vivre dans des conditions difficiles de pauvreté et de marginalisation, a lancé l'Initiative Nationale pour le Développement Social (INDS) comme nouveau cadre de la politique de réduction de la pauvreté. En effet, même en l'absence<sup>3</sup> de données récentes sur la pauvreté notamment monétaire, l'observation des conditions de vie dans les quartiers précaires de Djibouti-Ville et en milieu rural reflète cette réalité. Tout porte à croire que la nette amélioration de la situation économique, avec l'augmentation du flux des IDE et le renforcement de la position de Djibouti comme plateforme de transit, ont très peu profité à ces populations.

L'ampleur de la pauvreté observée en 2006 (enquête EDIM) confirme le caractère structurel et massif de la pauvreté à Djibouti, relevé en 2002. Cette pauvreté est généralisée, et elle touche toutes les zones géographiques et toutes les catégories sociales. En termes de concentration, c'est la ville de Djibouti qui abrite le plus grand nombre de pauvres, avec une contribution de 65,2% et 57,4% respectivement pour la pauvreté relative et extrême.

Une grande partie de la population vit encore dans des conditions de pauvreté extrême avec un accès limité aux services sociaux de base. Le chômage touche plus de 50% de la population active et environ 70% des jeunes. Le manque d'eau potable et les crises alimentaires chroniques ont eu des conséquences humaines dramatiques, dans un pays où environ 31% de la population souffre de sous-alimentation. Ainsi, la persistance du taux de pauvreté élevé s'explique principalement par la hausse des prix alimentaires, le maintien d'un chômage de masse et les épisodes de sécheresses aiguës.

Par ailleurs, le processus de développement de Djibouti est très vulnérable aux chocs exogènes liés à l'instabilité politique régionale, aux effets du changement climatique et aux fluctuations des cours mondiaux de matières premières.

La stratégie de l'INDS repose sur quatre axes :

---

<sup>2</sup> Le seuil de pauvreté relative est évalué à 194 205 FD par équivalent adulte et par an, soit une dépense de 3 \$US/J, niveau très élevé dans le contexte africain. Le seuil de pauvreté extrême, évalué à 114 096 FD par équivalent adulte et par an soit une dépense de 1,8 \$US/J, semble plus significatif et s'apprête mieux aux comparaisons internationales.

<sup>3</sup> La dernière enquête nationale sur la pauvreté et les conditions de vie date de 2002.

**Le premier axe** vise à renforcer la compétitivité du pays et à créer les conditions d'une croissance économique forte et durable à travers : (i) la poursuite des politiques de stabilisation du cadre macroéconomique et de réformes structurelles ; (ii) la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel attractif pour l'investissement et la levée des obstacles au développement du secteur privé; (iii) la promotion de la place de Djibouti comme plate forme économique et financière compétitive au plan régional et l'exploitation au mieux du potentiel de croissance du pays ; (iv) le développement des infrastructures et la réduction des coûts des facteurs de production.

**Le second axe** vise à accélérer la valorisation des ressources humaines ainsi que le développement urbain, rural et la préservation de l'environnement. Il s'agira en particulier (i) de mettre l'accent sur la qualité en matière de santé et d'éducation ; (ii) de mettre en œuvre une politique de promotion de l'emploi, le développement de la formation professionnelle, (iii) de promouvoir la sécurité alimentaire et d'améliorer l'accès à l'eau (iv) de mettre en œuvre la Stratégie Nationale d'Intégration de la femme au développement qui, tout en étant axée sur quatre domaines prioritaires (prise de décision, santé, éducation et économie) préconise également des mesures pour que l'ensemble des stratégies sectorielles découlant intègrent une perspective genre.

**Le troisième axe** vise plus spécifiquement à réduire la pauvreté et assister les personnes en grande vulnérabilité ou aux besoins spécifiques à travers la mise en œuvre de programmes ciblés sur les zones de pauvreté et les couches vulnérables. Plus spécifiquement il s'agira de lutter contre le chômage en privilégiant le développement des méthodes à haute intensité de main d'œuvre, la promotion de la micro-finance, la mise en place des filets de protection sociale pour les segments de population les plus vulnérables (enfants de la rue, nomades, déplacés.)

Il s'agira en particulier d'améliorer l'accès des pauvres à l'eau et aux services de base. Les politiques et les programmes seront centrés sur les quartiers périphériques de Djibouti ville (arrondissement 4 et 5, notamment), sur les villes de l'intérieur et sur la zone rurale.

**Le quatrième axe** vise à promouvoir la bonne gouvernance politique, locale, économique et financière et renforcer les capacités de planification et de gestion de l'administration et à moderniser ses outils et ses moyens. La priorité sera de renforcer la gestion de la dépense publique et d'améliorer son équité et son efficacité afin d'en faire un véritable instrument de lutte contre la pauvreté.

Depuis son démarrage effectif en 2008, l'INDS a permis de mobiliser l'ensemble des acteurs nationaux et les partenaires internationaux autour de la lutte contre la pauvreté. Un bilan récent a confirmé la pertinence des orientations stratégiques de l'INDS, tout en recommandant l'adoption d'une nouvelle approche opérationnelle pour renforcer l'efficacité de la mise en œuvre sur la période 2011-2015.



On note ainsi, que la croissance économique s'est accélérée ces dernières années et la stabilité macroéconomique a été préservée malgré des chocs extérieurs négatifs. Le taux de croissance moyen du PIB est passé de 2,4% entre 2001 et 2005 à 4,8% entre 2006 et 2010. Ce dynamisme reflète l'émergence de Djibouti comme hub logistique régional avec un fort développement des activités portuaires, de construction et du tourisme qui s'est accompagné d'un afflux important d'investissements directs étrangers (IDE). Malgré le contexte de crise financière internationale, la croissance du PIB s'est maintenue à hauteur de 4,4% en 2011 et devrait se situer à plus de 5% à moyen terme. Djibouti a conclu en 2008 un programme économique soutenu par la Facilité de crédit élargie (FEC) du Fonds Monétaire Internationale (FMI) afin de renforcer la stabilité de son cadre macroéconomique, soutenir la croissance, et réduire la pauvreté.

## **2.2 Le secteur financier global**

Le secteur financier de la République de Djibouti connaît, ces dernières années, un développement spectaculaire qui a débuté au début des années 2000 par une explosion des agences de transferts d'argent et des bureaux de change, l'essor du secteur bancaire a ensuite pris le relais à partir de 2006 et, dans le même temps le secteur de la microfinance s'est vu structuré et institutionnalisé pour donner naissance aux premières IMF dans le pays.

Le secteur bancaire qui représente la part la plus importante, en termes d'actifs et de ressources (97% des actifs financiers et 10% du PIB) a toujours été une vitrine pour Djibouti jouissant, depuis longtemps, d'une solide réputation au niveau régional. Outre les caractéristiques intrinsèques de savoir-faire, de professionnalisme et d'expérience inhérents à chaque établissement bancaire de la place qui ont contribué à cette renommée, l'ensemble de la profession a, à la base, bénéficié de la solidité du système monétaire de type « currency board » en vigueur à Djibouti.

### **2.2.1 Le secteur formel**

Le secteur financier classique compte actuellement 11 établissements bancaires, 17 agences de change et de transfert d'argent, 2 sociétés d'assurance, 3 Institutions de microfinance et un Fonds de développement économique. Il n'existe pas de marché financier. Hormis les sociétés d'assurance et le fonds de développement, le reste du secteur financier est soumis à la réglementation et la supervision de la Banque Centrale de Djibouti.

#### **a. Le secteur bancaire**

Il est composé de 7 banques commerciales conventionnelles et de 4 banques islamiques, la plupart des banques de la place sont des filiales de groupes bancaires et/ou financiers internationaux.

Le secteur bancaire Djiboutien est liquide, profitable et globalement bien capitalisé. Il n'a pas été affecté par la crise économique et financière internationale. Selon les résultats des derniers stress test réalisés en 2008, une hausse graduelle de la sinistralité des crédits serait a priori maîtrisable par les banques dans la mesure où la grande majorité des crédits sont à court terme et que les banques exigent systématiquement des collatéraux. Les taux de créances douteuses ont continuellement baissé au cours de la dernière décennie, passant de 18,3% en 2002 à 6,6% en 2008 (pour un taux de provisionnement satisfaisant de 76,6%).

Cependant, les ressources collectées ne sont que très faiblement, à hauteur de 20-25 %, réinjectées dans le circuit économique national sous forme de crédit. Les PME-PMI en perçoivent 5 % seulement. Le reste des ressources est placé à l'étranger.

Au 31 décembre 2011<sup>4</sup>, le secteur bancaire totalisait :

- 18 points de service ;
- un encours de dépôts de l'ordre de 177,4 milliards FDJ ;
- un encours de crédit atteignant 62,9 milliards FDJ ;
- avoirs extérieurs des banques : 90,7 milliards FDJ
- un total actif d'un montant de 221,8 milliards FDJ.

Cependant, en dépit d'un volume des dépôts rapporté au PIB relativement élevé, le taux de bancarisation à Djibouti reste nettement inférieur à ceux observés dans la région de l'Afrique sub-saharienne. Avec 48.066 clients de banque, seule 9,1% de la population adulte serait aujourd'hui bancarisée.

Les autorités monétaires et financières Djiboutiennes ont entrepris un certain nombre de réformes œuvrant dans le sens d'une meilleure inclusion financière de la population et des PME. La réforme du système bancaire a vu la révision d'anciens codes, le renforcement des réglementations et de la supervision du système bancaire avec l'adoption de la loi bancaire renforcée, la loi sur les coopératives financières pour compléter la loi sur la microfinance, la loi sur la finance islamique, l'amélioration des procédures d'octroi des agréments, la modernisation des statuts de la Banque centrale et des systèmes de paiements. Elle a vu également l'adoption de textes de lois spécifiques relatifs à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

En l'espace des 5 ou 6 dernières années, le nombre de banques en activité est passé de deux à onze. Grâce à leur positionnement/repositionnement sur des niches, avec l'introduction d'instruments islamiques ou l'ouverture de comptes pour les petits épargnants, les banques ont permis de drainer une épargne jusqu'alors négligée.

L'État a également imposé, début 2009, à l'ensemble des administrations publiques de verser les salaires de fonctionnaires gagnant plus de 40.000 FD par mois sur un compte en banque.

---

<sup>4</sup> Source : Banque Centrale de Djibouti

Selon les banques, qui ne disposent cependant pas de données précises, cette mesure a eu des effets bénéfiques sur la bancarisation. Le taux de bancarisation serait passé de 5% en 2007 à 10% en 2010.

### **b. Le secteur des assurances**

A Djibouti, le marché des assurances affiche des résultats satisfaisants. Le chiffre d'affaires du marché local a atteint 2,4 milliards de FD en hausse de 11,6% en 2009 contre 0,1% une année auparavant.

Le secteur des assurances compte deux sociétés d'assurances dénommées AMERGA et GXA constituées sous forme de société anonyme dont les principaux services recouvrent l'assurance auto, l'assurance incendie, habitation et risques professionnels.

Pour les sinistres, les indemnités payées par les compagnies d'assurance étaient de 679 millions de FD alors que les provisions techniques atteignaient 2,6 milliards de FD à fin 2009. Le résultat net du marché est excédentaire de 322 millions de FD en hausse de 7,1% par rapport à 2008.

Globalement, les ratios prudentiels sont respectés avec des engagements réglementés et une marge de solvabilité couverts respectivement à 119% et 153% en 2009.

Toutefois, les prestations d'assurances affichent un faible taux de pénétration dans l'économie nationale avec seulement 1,3% en 2009 contre une moyenne de 7% sur le plan mondial. De même, la densité des assurances est de 3000 FD en 2009 contre une moyenne mondiale de 105 000 FD.

Ces deux indicateurs reflètent bien le faible ancrage de la consommation des services d'assurances dans les habitudes des ménages et entreprises et la part significative des assurances obligatoires dans les primes du marché.

En l'absence de marchés financiers et de dette souveraine, et compte tenu de l'obligation de placer leurs actifs localement, les placements de ces sociétés d'assurance se limitent aux dépôts à termes dans les banques Djiboutiennes et à quelques placements immobiliers.

### **c. Le fonds de Développement Economique de Djibouti (FDED)**

Face aux difficultés économiques et sociales du milieu des années 90 et aux limites du financement bancaire des projets, dans un contexte où le secteur bancaire n'était composé que de deux banques, les autorités Djiboutiennes ont mis en place des mécanismes alternatifs de financement. Il s'agit du Fonds de Développement Economique de Djibouti (FDED) créée par décret présidentiel le 02 juillet 2002 et destiné à satisfaire les besoins de la demande des moyennes entreprises. Le FDED est

une entreprise publique à caractère commercial, dont le capital est détenu à 100% par l'Etat Djiboutien, et placé sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

L'objectif principal du FDED est de « soutenir par des moyens financiers et techniques le développement du secteur productif privé et de jouer le rôle de catalyseur en matière de création d'entreprise, de reprise des PME-PMI et de réalisation d'investissements rentables »

En 2010, le FDED, en collaboration avec l'ADDS, a mis en place un programme dont l'objet est d'initier les jeunes diplômés dans les milieux des affaires. Outre le volet financement, ce programme comprend un volet formation et encadrement des jeunes promoteurs dans le montage des projets. Ainsi sur 40 dossiers reçus par le FDED, 10 dossiers ont été retenus après plusieurs phases de formations avec l'approbation du comité de crédit.

Pour pérenniser le programme « Crédit jeune », un fond de garantie a été constitué auprès du FDED.

A fin 2010, le FDED totalisait 81 projets dont le financement avait été avalisé par le comité de crédit repartis comme suit<sup>5</sup> :

- Le secteur primaire : 13%
- Le secteur secondaire : 15%
- Le secteur tertiaire 72%.

Le principal bailleur de fonds du FDED est le Fonds Koweïtien qui a mis à sa disposition une ligne de crédit de 5 millions USD. Les montants des prêts octroyés varient de 5 à 50 millions de FDJ, avec obligation pour l'emprunteur d'apporter au moins 30% du montant sollicité et disposer des biens à hypothéquer. Le taux d'intérêt prévu sur les crédits va de 5 à 7% l'an.

#### **d. Le secteur du transfert d'argent**

La place financière de Djibouti est un marché concurrentiel qui compte plusieurs bureaux de transferts d'argent qui brassent un volume croissant de fonds année après année. Qu'il s'agisse de l'envoi ou de la réception de devises.

Le transfert d'argent est désigné sous le terme de « *Hawalas* » dans les langues locales. L'activité demeurait l'apanage de l'ex-office de la poste et des télécommunications(OPT) durant le demi-siècle antérieur au nouveau millénaire. La situation de quasi monopole du service public a laissé la place à l'arrivée d'autres opérateurs privés.

Le secteur fait l'objet d'une réglementation. Les professionnels du secteur se doivent de justifier un capital libellé ou une caution bancaire d'un montant minimum de 10

---

<sup>5</sup> Source : Ministère de l'économie

millions FDJ. Leurs opérations quotidiennes sont placées sous le contrôle permanent de la Banque Centrale de Djibouti.

En 2010, la somme totale reçue de l'étranger en 2010 a atteint 51,7 milliards FDJ contre une émission de 49,7 milliards FDJ<sup>6</sup>.

Un environnement aussi rassurant est un gage de crédibilité du pays dont les acteurs traditionnels et nouveaux versés dans ce métier tirent profit. On recense dix-sept bureaux de change et transfert d'argent agréés sur la place de Djibouti à ce jour.

### **2.2.2 Le secteur informel**

Dans l'ensemble, on ne dispose vraiment pas de données réelles sur l'étendue du secteur financier informel à Djibouti. Mais toutefois, il existe des mécanismes spontanés informels de financement composé du crédit fournisseur, des petites associations, des prêteurs à gage et des systèmes « d'épargne rotative ». Ces mécanismes spontanés pratiquent des taux d'intérêt allant de 66 à 792% (Mourji, 2002).

Par ailleurs, il est à remarquer que presque chaque Djiboutien ayant un revenu fait partie d'un groupe de tontines qui sont des associations rotatives où chaque membre cotise, suivant une période convenue d'avance, un montant fixe régulier. Chaque membre du groupe attend « son tour » pour « ramasser la mise » afin de financer ses besoins. Cette pratique, très répandue, révèle un fort besoin des services d'épargne, non satisfait par le secteur financier traditionnel.

## **2.3 L'environnement structurel et juridiques des IMF juridique et (lois- décret- instructions régissant le secteur – Supervision et contrôle)**

### **2.3.1 L'environnement structurel des IMF**

En 2006, une stratégie nationale de microfinance a été élaborée pour une durée de 5 ans. Cette stratégie a permis :

- L'institutionnalisation des projets microcrédits du FSD (actuel Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit);
- La mise en place d'un Comité de Réflexion sur la Microfinance (CREM) par décret n°2006-0020/PRE; sa mission est d'être un centre permanent d'échange, de coordination et de réflexion entre les membres sur le secteur de la microfinance.
- L'élaboration des textes juridiques, et institutionnels à savoir :

---

<sup>6</sup> Source : Banque Centrale de Djibouti/ 12bureaux sur 13 recensés à cette période ont fourni les statistiques.

- ✓ Adoption de la loi sur la microfinance (loi n° 179/AN/07/5<sup>ème</sup> L)
- ✓ Adoption de la loi sur les coopératives financières (Loi n°117/AN/11/6<sup>ème</sup> L)
- ✓ Elaboration du référentiel comptable sectoriel
- ✓ Rédaction de circulaires (Instructions de la Banque Centrale)
- ✓ Le manuel de supervision des inspecteurs de la Banque Centrale
- La création, au sein de la Banque Centrale de Djibouti, d'un service de supervision du secteur de la microfinance;
- L'ouverture des CPEC dans les 5 régions;
- Le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur:
  - ✓ Ressources matérielles
  - ✓ Ressources financières mobilisées
  - ✓ Recrutement, formations des acteurs...

### **2.3.2 L'environnement juridique des IMF**

En date du 16 mai 2007, la loi numéro 179/AN/07/5<sup>ème</sup> L a été adoptée et porte réglementation de l'activité de microfinance sur le territoire de la République de Djibouti. Cette nouvelle loi confère l'exercice de la tutelle des IMF à la Banque Centrale qui délivre les agréments et assure la supervision du secteur.

De ce fait, 3 types d'entités peuvent solliciter un agrément de microfinance :

- Les Organismes de type associatif tels que les Institution mutualiste, Coopérative d'Épargne et de Crédit (CEC), Organisation Non Gouvernementale (ONG), Fondation, etc... et d'une manière générale, toute personne morale qui est dédiée exclusivement à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général sans aucun esprit de lucre et, qui a pour objet principal de contribuer à la mise en œuvre de la politique de facilitation de l'accès aux services financiers pour les populations vulnérables.
- Les projets/Fonds/Agences mis en place par le gouvernement en relation avec ou sans ses partenaires au développement pour faciliter l'accès des populations vulnérables aux services financiers
- Les sociétés de capitaux légalement formées, qu'il s'agisse de sociétés anonymes ou de sociétés à responsabilités limitées, et, en tant que telles, remplissent les conditions requises pour faire appel à l'épargne du public.

Cette loi autorise les institutions de microfinance à :

- Collecter l'épargne, à l'exclusion des Fonds/Projets/Agences qui ne sont pas autorisés à effectuer des opérations de collecte de l'épargne sauf par le biais des intermédiaires avec lesquels ils sont en partenariat.
- Distribuer du crédit ;
- Effectuer des placements et faire des emprunts

- Effectuer des opérations de transferts, change manuel, assurance, domiciliation de salaires/pensions/émoluments...) destinés à assurer ou contribuer efficacement à la promotion des couches vulnérables de la population djiboutienne.

Les institutions de Micro finance disposent de la faculté de s'associer pour créer un regroupement sous forme d'union, de réseau, de fédération, d'association, et la loi encourage la recherche et la mise en place de modalités de coopération « rafferme et durable » entre différents acteurs du secteur et le renforcement des capacités techniques des ressources humaines (personnel, élu, sociétaires, cible...) dont le but est d'améliorer le taux de bancarisation des populations djiboutiennes notamment celles qui constituent leur cible.

La loi sur les coopératives financières (Loi n°117/AN/11/6ème L) régit la création, l'organisation, le fonctionnement, le contrôle et la surveillance des coopératives financières appelées communément « Caisses ou Coopératives d'épargne et de crédit » constituées d'un groupement de personnes physiques ou morales, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet l'exercice d'activités financières au profit de ses membres (collecte de l'épargne, octroi de crédit, transfert de fonds, change, micro assurance, etc).

Cette loi offre la possibilité aux coopératives de se regrouper soit sous la forme d'union de coopératives financières, soit sous la forme de fédérations de coopératives financières.

## **2.4 Le marché de la microfinance**

### **2.4.1 L'offre institutionnelle**

Parallèlement au développement du tissu bancaire durant cette dernière décennie, on a assisté également à l'éclosion et à la structuration d'un secteur de la micro finance avec l'émergence d'Institutions de Micro finance (IMF) sur le plan national.

Alors que le développement du tissu bancaire est corollaire aux perspectives économiques, aux atouts et opportunités du pays, après les grands efforts de redressement et les réformes menés par le Gouvernement durant cette dernière décennie, le développement de la micro finance a été impulsé et favorisé d'amont en aval par l'Etat avec l'appui des bailleurs.

Un peu plus d'une quinzaine d'années après l'apparition des premières expériences de microcrédits dans le pays, le secteur demeure encore faiblement développé.

### **a. Le secteur de microfinance avant 2008**

L'histoire du microcrédit à Djibouti remonte à la fin des années 1990, la première expérience ayant démarré en 1996 avec l'ONG Caritas-Djibouti, sous forme de projet qui fut un « grand succès et une première » dans le pays. Le projet, qui a financé exclusivement les femmes suivant le modèle de la Grameen Bank, avait été lancé afin d'atténuer les conséquences des programmes d'ajustements sur les populations défavorisées.

Le projet s'est clôturé en 2001 ; 654 femmes ont bénéficié du microcrédit ; 126 millions FDJ de crédit cumulé octroyés; Taux moyen de remboursement : 97%.

Durant l'année 2000, ont été institués par le Gouvernement avec l'appui des bailleurs, le Fonds Social de Développement (FSD) et l'Agence Djiboutienne d'Exécution des Travaux d'Intérêt public (ADETIP). Ces deux institutions avaient pour objectifs d'assister, d'une manière générale le Gouvernement dans la réduction de la pauvreté en contribuant, au départ, à atténuer les effets des programmes d'ajustements structurels sur les couches pauvres et vulnérables de la population.

Le système d'octroi des microcrédits mis en place par le FSD a été inspiré de l'expérience de la Caritas. Les crédits sont de faibles montants (30.000 FDJ à un plafond de 200.000 FDJ) et sont accordés uniquement aux femmes. Le taux d'intérêt affiché se situait à 18% et les remboursements étaient hebdomadaires sur une durée de 30 semaines. Le modèle s'appuie sur la solidarité et la caution mutuelle des groupes de femmes liées les unes aux autres. Le FSD travaillait avec des associations/ONG locales qui étaient chargées de distribuer les microcrédits et d'en assurer le suivi-remboursement.

A la clôture du projet FSD en juin 2007, les résultats suivants avaient été atteints : 363,8 millions FDJ de crédit total distribué ; 3.560 femmes bénéficiaires à travers 18 associations intermédiaires à Djibouti et dans les régions ; le taux de remboursement est d'environ 97%.

Dans le cadre de la réalisation du volet « Appui au développement communautaire », l'ADEPIP a financé de 2000 à 2007, un nombre important de projets communautaires. La durée maximale des financements accordés est de 4 ans, à un taux d'intérêt de 10% l'an.

### **b. Le secteur de microfinance de 2008 à ce jour**

L'ADETIP a été restructurée par les autorités qui ont décidé de la fusionner avec le Fonds Social de Développement pour créer l'Agence Djiboutienne de Développement Social - (ADDS) par Décret n° 2008-0026/PR du 20 janvier 2008 dont l'un des objectifs à court terme était la facilitation de l'accès des groupes cibles aux sources de



financement par la promotion du financement de micro entreprises et l'octroi de micro crédits.

L'ADDS s'est engagée dans un processus d'institutionnalisation et de professionnalisation du secteur en apportant son appui pour l'émergence d'institution de microfinance. Ce qui a été fait avec la création de la Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit de Djibouti (CPEC) par l'institutionnalisation du programme de microcrédit FSD. Le Projet de Développement de la Micro finance et de la Micro entreprise (PDMM) financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) a mis également en place une caisse "Caisse Nationale d'Epargne et de Crédit (CNEC)", qui a ouvert ses guichets en 2008.

Les deux caisses ont entamé un processus de fusion, institutionnelle à partir de l'année 2010, puis opérationnelle durant l'année 2011.

En matière de microcrédit, il faut relever toutefois quelques initiatives isolées d'associations ou d'autres ONG caritatives. C'est le cas pour l'ONG « NEAR EAST FOUNDATION ». Arrivées à terme le 31/12/2004, les activités de l'ONG avaient pour cible les coopératives agricoles des localités de l'intérieur. Le champ d'intervention du projet dont elles relevaient s'étendait sur 5 localités. Le montant des ses concours se situait entre 3000 et 8000 FDJ. Les ressources provenaient d'un financement du FIDA.

Il ya lieu de noter aussi l'existence de projets à composantes de crédit en faveur de groupes ciblés, financés par certains partenaires au développement tels que le PAM, HCR, ONUSIDA...).

A ce jour, certaines associations à but non lucratif pratiquent quelques activités de microfinance en tant qu'activités principales ou secondaires (Al Biri, Paix et Lait, Atu Yofan, Bender Djedid...).

#### **2.4.2 L'offre de services financiers par les IMF**

L'offre actuelle de services et de produits ne s'intéresse exclusivement qu'aux financements du secteur tertiaire, principalement dans le secteur du commerce.

Certains secteurs doivent faire l'objet d'une attention particulière dans l'offre de produits et services pour une couverture harmonieuse de la demande. Il s'agit des secteurs de l'artisanat, du tourisme et surtout de l'agriculture, la pêche et l'élevage.

Bien entendu, cette initiative devra être soutenue par la mobilisation de fonds spéciaux afin de couvrir les risques inhérents.

De point de vue de la couverture géographique, il y a lieu de relever que les IMFs existantes ne sont concentrées que dans le milieu urbain. La couverture du milieu rural devra être pensée, pour une prise en compte effective de ces populations.

Une étude portant sur l'évaluation de l'impact des microcrédits pour les bénéficiaires de ce système à été menée en 2009 par l'ADDS et la DISED.

Cette étude recouvrant un échantillon de 400 bénéficiaires de 70 000 FD et plus de crédits révèle les résultats suivants:

- 91,7% affirme que le niveau de leur activité a augmenté
- 82,3% se sont satisfait que leur revenu personnel se soit accru

Pour donner plus de libertés de choix aux consommateurs de produits de microfinance, il convient d'encourager le déploiement national des initiatives de développement de la microfinance islamique.

### **2.4.3 La demande de services**

La demande potentielle de services financiers est réelle et importante mais n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation. La demande satisfaite porte essentiellement sur les tous petits crédits de court terme administrés en groupe de solidarité, exclusivement aux femmes.

La demande de crédit pour le financement des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de l'artisanat n'a pas encore une véritable réponse au niveau des IMF.

Les crédits à moyen et long terme, les crédits de montant compris entre 1 million et 3 millions de FDJ ne sont pas satisfaits.

Les IMF n'ont pas encore développé une réponse appropriée à la demande de service de sécurisation de la petite épargne du secteur informel.

## **2.5 Les autres acteurs du secteur de la microfinance**

### **2.5.1 Le gouvernement**

L'action du Gouvernement a été de fixer un cadre légal et réglementaire pour le développement du secteur de microfinance à Djibouti. Elle a permis la création d'un Comité de Réflexion sur le Microfinance (CREM), placé sous la tutelle de la Banque Centrale de Djibouti en vue de faciliter le développement du secteur.

Le gouvernement assure la mobilisation des fonds depuis l'institutionnalisation des projets à composantes de microfinance (FSD, PDMN) pour le financement des caisses CPEC.

Il encourage l'action des bailleurs et partenaires au développement en faveur du secteur.

### **2.5.2 La Banque Centrale de Djibouti**

La BCD assure la tutelle des IMF ; elle veille à la supervision des IMFs et délivre des agréments pour l'exercice des activités de microfinance;

Elle conduit le processus de réglementation du secteur (élaboration de stratégies nationales, lois, règlements, instructions, référentiels) et assure la vulgarisation de celle-ci.

### **2.5.3 L'Agence Djiboutienne de Développement Social (ADDS)**

L'Agence pour le Développement Social assure l'institutionnalisation et la capitalisation des acquis du FSD. Elle apporte son appui au développement du secteur sous forme de soutien logistique et financier (renforcement des capacités, mobilisation des fonds auprès des partenaires et bailleurs).

### **2.5.4 Les banques**

Les relations entre les banques commerciales et les acteurs de la microfinance (IMFs et ses partenaires relais) se limitent à l'ouverture par ces derniers dans les livres des premières des comptes de dépôts, et aux opérations courantes : retraits, virement. Il n'est établi aucune relation de refinancement à ce jour.

### **2.5.5 Les bailleurs de fonds**

Les principaux bailleurs de fonds qui s'intéressent directement ou indirectement au financement du secteur suivant leurs mandats sont:

- le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD);
- la Banque Africaine de Développement (BAD);
- la Banque Islamique de Développement (BID);
- le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA);
- le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR);
- l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS);
- le Programme Alimentaire Mondiale (PAM);
- l'Organisation des Nations Unies pour la lutte contre le SIDA (ONUSIDA) ;
- le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP);
- la Croix Rouge Internationale.

## **2.6 Analyse et diagnostic du secteur**

En l'état actuel, le secteur est composé de trois Caisses qu'on peut intituler réseau de CPEC, notamment la CPEC de Djibouti, la CPEC du Nord et la CPEC du Sud. Les deux Caisses régionales ne fonctionnent que depuis un an à peu près. Les trois Caisses ont un dénominateur commun, elles ont été mises en place par l'ADDS et sont issues de l'institutionnalisation des activités de microcrédit du projet FSD précédemment mentionné. L'actuel CPEC de Djibouti est le produit de la fusion de l'ex CPEC et de la CNEC.

### 2.6.1 Les difficultés et contraintes du secteur

La principale Caisse, à savoir la CPEC de Djibouti est en proie depuis quelques temps à de sérieuses difficultés qui mettent en cause sa viabilité même. Les problèmes se situent à tous les niveaux : gouvernance, gestion de portefeuille, système d'information et de gestion, etc. Cette situation allant en s'empirant, la BCD a décidé de placer cette institution sous administration provisoire pour une période de six mois. Il s'agit soit de problèmes hérités, soit de problèmes apparus au cours du temps :

- Le choix au départ du statut de coopératif était peut-être un peu prématuré compte tenu des énormes incompréhensions, toujours d'actualité, entourant le fonctionnement de cette structure. Aurait-il mieux fallu s'orienter vers une structure publique (de type fonds, agence, etc.) ?
- Les promoteurs (experts, responsable projets) ont au démarrage failli à leurs rôles (ex CNEC) qui ont abouti aux incompréhensions et problèmes de gouvernance ;
- Le processus de fusion, forcée et précipitée, n'a pas été fait dans les règles de l'art. En conséquence, les problèmes de chacune des Caisses se retrouvent dans la nouvelle caisse issue de la fusion. Même ce qui préexistait et fonctionnait précédemment (manuels de procédures, politique de crédit, etc.) ne fonctionnent plus.
- Les retards et lenteurs dans le processus de fusion ;
- Le faible transfert de connaissances et de compétences malgré la présence d'experts depuis le début ;
- Les acquis du FSD ont été délaissés (centres de crédit informels) sans autre alternative crédible bien qu'ils permettaient d'enregistrer d'un bon taux de remboursement ;
- L'absence de stratégie d'intervention de l'ADDS, ce qui fait qu'on est allé dans tous les sens, au point même de s'immiscer dans la gestion de la caisse ;
- L'offre institutionnelle limitée, couverture et pénétration du marché faibles.

A cela s'ajoute

- Absence de concertation à tous les niveaux entre les principaux acteurs du secteur ;
- Produits et services peu diversifiés ;
- Développement inquiétant des impayés ;
- Faiblesse des mécanismes de garanties et absences d'alternatives au modèle structurant des centres de crédit informel ;
- Niveau de maîtrise insuffisant dans la gestion des Caisses à tous les niveaux
- Compréhension insuffisante de la philosophie et du fonctionnement des Coopératives de la part des membres, des dirigeants du personnel des Caisses et des autorités publiques ;
- Absence de stratégies d'intervention concertées de la part des bailleurs ;

- Absence de cadre clair et transparent régissant les relations de partenariat entre l'ADDS et les Caisses qu'elle supporte ;
- L'insuffisance d'expertises nationale et manque de structures d'appui professionnel à la microfinance ;
- La culture entrepreneuriale peu développée;
- Absence de données statistiques exhaustives et fiables sur le secteur.

### **2.6.2 Les forces du secteur**

Toutefois, nonobstant les difficultés et contraintes actuelles, il y a des acquis plus ou moins remarquable qu'il convient de mettre en exergue :

- ✓ Une volonté politique du promouvoir le secteur de la microfinance;
- ✓ Un cadre réglementaire existant et effectif;
- ✓ L'existence de structures de supervision, d'encadrement et de contrôle du secteur avec une implication effective de la Banque centrale dans la sécurisation et surveillance;
- ✓ L'accroissement du taux de bancarisation de la population impliquant un éveil de la conscience au niveau de la culture bancaire.
- ✓ Une relative amélioration des compétences humaines sur la question de microfinance
- ✓ Une responsabilisation et une autonomisation plus accrue des femmes dans le tissu familial ;
- ✓ Le développement des caisses en termes de portefeuille clientèle et de couverture nationale

### **2.6.3 Les opportunités**

Plusieurs facteurs exogènes pourraient favoriser le développement du secteur de microfinance à Djibouti :

- ✓ Conditions politico-économiques favorables : reprise de la croissance, inflation limitée, etc. ;
- ✓ Volonté affichée du Gouvernement de faire de la microfinance un outil de promotion de l'emploi indépendant et de la réduction de l'extrême pauvreté;
- ✓ Dynamisme du secteur informel;
- ✓ Engouement des bailleurs de fonds pour appuyer le secteur dans le cadre de partenariats ;
- ✓ Marché potentiel en pleine croissance ;
- ✓ Développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage;
- ✓ Disponibilité des autres acteurs financiers (banques et assurances) à nouer des partenariats.

### **2.6.4 Les contraintes externes /risques du secteur**

Les contraintes externes qui pourraient perturber l'évolution du secteur sont :

- ✓ La crise financière à l'internationale;
- ✓ Un financement insuffisant du secteur ;
- ✓ Le risque d'insolvabilité des clients et surendettement des clients suite au développement du secteur;
- ✓ Les résistances des acteurs aux changements institutionnels et opérationnels ;
- ✓ Les barrières socioculturelles, institutionnelles et religieuses à la pratique d'un taux d'intérêt viable.

### **2.6.5 Les défis à relever**

Sur la base du diagnostic global du secteur, les principaux défis à relever au cours des cinq prochaines années pour un développement harmonieux du secteur sont :

- L'amélioration du cadre légal et réglementaire favorable à l'émergence et au développement des IMF;
- La professionnalisation des acteurs (IMF, partenaires, consultants, autorités);
- La mobilisation de ressources pour le financement du secteur (épargne des membres, ressources intérieures et extérieures);
- Le renforcement des capacités humaines et techniques;
- La diversification des services financiers et non financiers aux populations sur toute l'étendue du territoire;
- L'offre de services appropriés aux couches les plus défavorisées, exclus du système actuel;
- L'utilisation de la microfinance comme un outil important de développement et de création de l'emploi;
- La mise en place d'un cadre de concertation effectif entre les différents acteurs ;
- La visibilité et une bonne lisibilité du secteur.

### **III- POLITIQUE ET STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE**

#### **4.1 Principes généraux de la politique nationale**

Les intervenants s'accordent sur les principes généraux de politique de microfinance suivants qu'ils s'engagent à respecter :

- Le gouvernement n'exécutera pas directement les programmes de microfinance. Il ne s'immiscera pas directement dans la gouvernance des IMFs et encouragera la responsabilisation progressive du secteur privé.
- Le Gouvernement devra créer des conditions favorables au développement du secteur de microfinance par l'aménagement d'un environnement politique, économique, structurel, juridique et fiscal, assurant la transparence du secteur, la stabilité et la maintenance du système financier, conjugué avec les impératifs de lutte contre la pauvreté.
- Un rôle prééminent devra être accordé au secteur privé et aux IMFs dans l'offre de produits et de services financiers, sans exclure l'appui du gouvernement et des partenaires au développement en faveur des couches les plus défavorisées.
- Les politiques financières, de crédits et de taux d'intérêt seront orientées vers le marché.

#### **4.2 Vision**

La Politique nationale de Microfinance s'engage, à l'horizon 2016, à « mettre en place un secteur de la microfinance **professionnel, structuré, visible, viable, pérenne, diversifié et innovant**, assurant une **couverture suffisante** de la demande sur l'ensemble du territoire, en réponse aux **objectifs de développement** national, régional et mondial, par des services en faveur de la population économiquement active et pauvre, qu'elle soit en **milieu rural, urbain, et périurbain** ».

#### **4.3 Objectifs**

##### **3.3.1 Objectifs global de développement du secteur**

L'objectif global est de favoriser l'accès durable à des services de microfinance à une majorité de ménages pauvres ou à faibles revenus et aux micro-entrepreneurs, en tant que réponse aux objectifs de développement sur l'ensemble du territoire national d'ici 2016, grâce à des IMF, diversifiées et performantes.

##### **3.3.2 Objectifs spécifiques**

Quatre objectifs spécifiques sont retenus :

**Objectif 1 :** L'environnement légal, réglementaire, institutionnel et économique est amélioré et maîtrisé dans un sens favorable au développement harmonieux et sécurisé du secteur de microfinance en République de Djibouti;

**Objectif 2 :** Les IMFs sont structurées et professionnelles, disposant d'une offre viable, et pérenne diversifiée de produits et services, innovants, adaptés aux besoins et au développement de la culture entrepreneuriale ;

**Objectif 3 :** Des ressources sont suffisamment mobilisées, et adaptées aux divers besoins spécifiques du secteur;

**Objectif 4 :** Un cadre institutionnel, permettant une gestion articulée et concertée du secteur de la microfinance est mise en place et la politique Nationale de Microfinance est effectivement mise en œuvre.

#### **4.4 Rôle des acteurs**

Afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse de la stratégie nationale de microfinance, les principaux acteurs ont les responsabilités suivantes :

##### **3.5.1 Le gouvernement**

Le Gouvernement créera des conditions favorables au développement du secteur de microfinance, à l'instauration et la croissance des institutions de microfinance pérennes en les soutenant financièrement, techniquement et matériellement, dans le respect de la réglementation et sans ingérence politique dans leur gestion

Les ministères dont les activités ont des implications dans les opérations de microfinance devront être organisés dans un cadre de concertation afin de coordonner leurs actions et partager les meilleures pratiques avec les autres intervenants du secteur.

L'Etat, dans l'exercice de sa mission de régulation du secteur, devra veiller au développement des meilleures pratiques, faire observer les règles d'éthique et de professionnalisme et garantir l'équité au niveau de l'ensemble du secteur.

##### **3.5.2 Le Secrétariat d'Etat à la Solidarité Nationale**

Le SESN assurera la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance, la promotion du secteur et le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur, et l'évaluation des performances des programmes. Dans ce cadre, il veillera à tout moment que les mesures prises et les interventions des pouvoirs publics vont dans le sens du renforcement du secteur et sont en cohérence et en harmonie avec la Politique Nationale de Microfinance. Il travaillera en étroite collaboration avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la microfinance.



A ce titre, il devra :

- Veiller à l'adoption de la politique nationale de microfinance en Conseil des ministres ;
- Installer la CNMF ;
- Présider la Commission nationale de Microfinance
- Appuyer les efforts de la Banque Centrale de Djibouti
- Faire prendre des décisions favorables à l'amélioration du cadre réglementaire et fiscal de la microfinance
- Veiller à la mobilisation des ressources auprès des bailleurs et à la mise en place de fonds de garanties spéciaux.

Il devra veiller à la mise en place du périodique et du portail dédiés aux actions de la microfinance.

### **3.5.3 La Commission Nationale de Microfinance**

La Commission Nationale de Microfinance (CNMF) organe regroupant les représentants des principaux acteurs, notamment les ministères sectoriels, les IMF, les ONG, la BCD, les représentants des collectivités, les bailleurs de fonds, veillera à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de la Stratégie Nationale de Microfinance. Elle assurera la représentation et la défense du secteur, et la synergie entre les différents acteurs et intervenants.

Elle sera dotée d'un Secrétariat Exécutif Permanent avec un effectif réduit et ayant pour mission fondamentale le suivi de la mise en œuvre des résolutions de la CNMF.

La CNMF aura les principales responsabilités suivantes :

- Offrir un cadre de concertation entre les différents acteurs ;
- Rechercher la cohérence des interventions dans le secteur de la microfinance ;
- Veiller à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Microfinance;
- Assurer le suivi - évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de la Politique Sectorielle et proposer des mesures d'adaptation, en cas de besoin, en validant les plans annuels de programmation et en analysant les résultats des différents programmes d'appui.

### **3.5.4 La Banque Centrale de Djibouti**

La Banque Centrale de Djibouti assure la tutelle des IMF ; elle devra veiller à la supervision des IMFs et délivrera des agréments pour l'exercice des activités de microfinance; elle devra veiller à ce que les intervenants dans ce secteur ait un véritable projet professionnel et institutionnel reposant sur une organisation et des ressources humaines plus ou moins qualifiées ou à défaut s'engager à renforcer leurs capacités.

En outre, la BCD devra :

- Veiller à la cohérence de la réglementation du secteur et assurera la vulgarisation de celle-ci ;
- Effectuer une surveillance permanente du secteur par des contrôles sur pièces et sur place ;
- Procéder à une analyse continue des risques systémiques et transfrontaliers ;
- Assurer la promotion de la transparence tout en encourageant la présentation des rapports financiers sur base des normes internationalement reconnues;
- Veiller à la transmission par les IMF des rapports réguliers sur leurs données conformément à la réglementation ;
- Prendre des mesures de redressement, de mise sous administration provisoire ou de liquidation en cas de besoin, en veillant à la protection des déposants et à la sécurisation du secteur;
- Envisager la possibilité de délégation de certaines de ses responsabilités à une organisation faîtière en fonction des exigences de l'évolution du secteur.

### **3.5.5 L'Agence Djiboutienne pour le Développement Social (ADDS)**

L'Agence Djiboutienne pour le Développement Social devra poursuivre sa mission d'appui technique et financier au développement du secteur. Elle devra mobiliser des ressources à taux bonifié pour le secteur et s'assurer de leur bonne utilisation.

Elle devra à ce titre :

- Appuyer la création de nouvelles Caisses et points de services ;
- Assurer le contrôle et l'encadrement des Caisses en attendant la création de la faîtière ;
- Apporter l'assistance technique et financière à la mise en place de la faîtière des CPEC ;
- Mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources pour les cibles vulnérables, mener des négociations avec les bailleurs et suivre la mise en œuvre de leurs engagements.

Les interventions de l'ADDS dans les Caisses doivent se faire dans le cadre d'une convention de partenariat formalisée et respecter sa stratégie d'intervention dans le secteur de la microfinance.

### **3.5.6 Les IMFs**

Les praticiens devront veiller à offrir une gamme de produits et services adaptés et répondant aux besoins de la population cible et veiller au respect de la réglementation et des meilleures pratiques de microfinance pour un développement harmonieux du secteur.

### 3.5.7 Les bailleurs de fonds et institutions financières

Les bailleurs de fonds devront fournir davantage d'appuis techniques aux IMFs et, au besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaires de celles-ci. Les bailleurs de fonds doivent appuyer aussi le développement des ressources humaines qualifiées, à travers le financement des actions de renforcement des capacités des dirigeants et agents des IMFs, des consultants et bureaux d'études locaux, mais aussi des agents de l'Etat impliqués dans la microfinance. Ils devront inscrire leurs actions dans le cadre de la SNMF.

Les banques ont également un rôle important à jouer en amorçant un dialogue avec le secteur émergent à travers un appui financier sous forme de lignes de crédits.

Les assurances devront accompagner le développement de la microfinance par la mise en place de produits permettant de mieux sécuriser les crédits aux micros entrepreneurs.

## 4.5 Stratégie de développement du secteur

### 3.5.1 Axes stratégiques

La stratégie de développement du secteur s'exécutera autour de quatre (4) axes stratégiques comprenant chacun des objectifs spécifiques à atteindre par la mise en œuvre d'actions appropriées.

#### ❖ **Axe stratégique 1: Amélioration de l'environnement légal et réglementaire, institutionnel et fiscal pour un développement sécurisé et harmonieux du secteur**

##### ✓ ***Objectif spécifique N° 1 : Réaménager le cadre légal et réglementaire favorable au développement du secteur***

- Réviser le cadre légal et réglementaire existant régissant le secteur
  - Faire un état des lieux de la législation et réglementation existante en vue d'identifier les différents vides et/ou les incohérences juridiques ;
  - Amender, harmoniser la réglementation régissant le secteur de microfinance (statut des IMF, microfinance islamique, modalités de contrôle ...)
  - Adopter les textes sur la création et le fonctionnement des groupements d'Intérêt Economique (GIE);
  - Adopter les mesures fiscales incitatives pour la promotion des IMF.

- Définir les modalités de règlement des redressements, de mises sous administration provisoire et de déclaration de faillite des IMF et veiller à leur mise en application rigoureuse :
  - Produire un document précisant et clarifiant les modalités de mise en œuvre des mesures de redressement, de mise sous administration et de déclaration de la faillite d'une IMF.
  
- ✓ **Objectif spécifique N° 2 : Assurer la vulgarisation des textes et la promotion du secteur**
  - Elaborer une stratégie de communication et de vulgarisation de la législation et réglementation existante
    - Identifier les différents groupes cibles et les supports de communications appropriés.
  - Mettre en œuvre la stratégie de communication
    - Assurer la diffusion de tous les textes régissant le secteur (fiscalité, lois ordinaires, lois fiscales, instructions, décret d'amendement, référentiel...)
    - Créer un périodique d'information sur le secteur de microfinance et assurer sa diffusion auprès de tous les acteurs du secteur ;
    - Créer un portail Web dédié aux actions en faveur de la microfinance à Djibouti ;
  - Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de communication
    - Assurer le suivi et l'évaluation périodique de la stratégie de communication et de vulgarisation du secteur ;
    - Adopter les mesures correctives en tenant compte des impératifs du moment.
  
- ✓ **Objectif spécifique N° 3 : Renforcer les dispositifs de surveillance et de contrôle**
  - Elaborer la cartographie des risques du secteur de la microfinance à Djibouti et le manuel de contrôle interne des IMF
    - Produire un guide de cartographie des risques en microfinance ;
    - Produire un manuel de contrôle interne au sein des IMF.
  - Renforcer les dispositifs de surveillance et de contrôle par la Banque Centrale
    - Mettre en place une centrale des risques ;
    - Former les IMF à une transmission régulière de données fiables ;
    - Renforcer les capacités matérielles de la BCD (matériel de transport et équipement) ;

- Apporter une assistance technique au service chargé de la supervision microfinance de la BCD ;
  - Organiser des voyages d'études dans des services de supervision dans la sous – région et en Afrique de l'ouest pour un partage d'expérience ;
  - Renforcer la culture du contrôle au sein des IMF
    - Former le personnel technique, les élus des IMF et le personnel de la DMF sur le contrôle ;
    - Doter le service Inspection de la DMF de manuel d'audit interne et externe ;
    - Apporter une assistance technique au service chargé de la supervision microfinance de l'ADDS ;
    - Organiser des voyages d'études pour les inspecteurs de la DMF ainsi que les contrôleurs internes et élus des comités de surveillance des IMF dans des services de contrôle d'IMF dans la sous – région et en Afrique de l'ouest.
- ❖ **Axe stratégique 2 : Professionnalisation et structuration des IMF pour une offre viable, pérenne de produits et services diversifiés, innovants, adaptés aux besoins et développement de la culture entrepreneuriale**

✓ **Objectif spécifique N° 1 : Diversifier l'offre institutionnelle**

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de diversification des IMF
  - Promouvoir les IMF à capitaux privés ;
  - Promouvoir les IMF en milieu rural.

✓ **Objectif spécifique N° 2 : Améliorer et diversifier l'offre de produits et services financiers et non financiers en tenant compte des disparités sociales et des secteurs d'activités, et étendue à des zones non encore desservies notamment en zone rurale**

- Identifier les besoins de la population en termes de produits et de services à offrir
  - Identifier les secteurs d'activités porteurs ou à promouvoir ;
  - Faire la cartographie des régions ayant des potentialités de développement d'activités génératrice de revenus ;
  - Etudier la demande potentielle des produits de micro assurance, transfert d'argent.
- Adapter les produits et services aux besoins spécifiques de la population cible
  - Proposer des prototypes de produits adaptés aux besoins de financement rural
  - Procéder à une étude d'identification des contraintes relatives à la mobilisation de l'épargne et à sa stabilisation

- Développer des produits d'épargne appropriés adaptés aux différentes couches de la population
- Appuyer l'innovation de nouveaux produits et services financiers dans les IMF (Créer des fonds de garanties spécifiques pour soutenir les IMF dans leur stratégie de diversification de leurs produits)
  - Etablir une cartographie des risques liés à chaque secteur d'activités à promouvoir ;
  - Organiser une étude sur la création des fonds de garantie sectoriels et ses modalités d'accès (agriculture, pêche, jeune diplômés des centres de formation professionnelle) ;
  - Mettre en place des fonds de garantie ou d'assurance – risque.
- ✓ **Objectif spécifique N°3 : Professionnaliser et structurer les IMF**
  - Doter les IMF en ressources humaines, matérielles et financières appropriées
    - Mener une évaluation des besoins des IMF en ressources humaines, matérielles et financières ;
    - Elaborer et mettre en œuvre le programme national de formation du personnel technique, des élus des IMF et les Centres de relais sociaux ;
    - Favoriser des échanges d'expériences nationales, sous – régionales et internationales ;
    - Permettre la participation des acteurs de la microfinance (supervision, encadrement et techniciens) à des ateliers et séminaires régionaux, sous-régionaux et internationaux sur la microfinance ;
    - Définir un statut juridique aux personnels techniques des IMF (convention collective, grille salariale).
  - Développer l'expertise locale
    - Renforcer les compétences des formateurs locaux (formation de formateurs) ;
    - Renforcer les capacités des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes sur l'audit externe des IMF ;
    - Instaurer des modules d'entrepreneuriat et de microfinance dans les filières de formation au sein de l'université et des centres de formation
  - Structurer les CPEC en réseaux dotés d'une faîtière
    - Etudier les conditions de mise en place du réseau des CPEC doté d'une faîtière;
    - Assistance technique à la mise en place du réseau et de la faîtière des CPEC.
  - Mettre en place une base de données sur la microfinance

- Créer une banque de données sur les IMF.
- Mettre en place une centrale des risques
  - Assurer la mise en place de la centrale des risques.
  - Informer et former les IMF à une transmission régulière de données fiables.

✓ **Objectif spécifique N°4 : Développer la culture entrepreneuriale**

- Renforcer la culture d'entreprise auprès des couches spécifiques (jeunes, femmes)
  - Elaborer le matériel didactique adapté à chaque groupe cible ;
  - Former les formateurs (enseignants, centres de formations, universitaires....) ;
  - Organiser une couverture médiatique pour la sensibilisation à l'esprit d'entreprise ;
  - Instaurer un prix d'excellence pour récompenser les meilleures initiatives de création d'entreprises.

❖ **Axe stratégique 3: Mobiliser des ressources suffisantes et adaptées aux divers besoins spécifiques du secteur**

✓ **Objectif spécifique N°1 : Renforcer l'articulation entre les IMF et les autres institutions financières**

- Mettre en place un cadre de concertation entre les IMF et les autres institutions financières
  - Organiser des concertations périodiques entre IMF et les autres institutions financières exerçant sur le territoire national (réunions périodiques)
  - Identifier les contraintes de développement des relations entre les IMF et les autres institutions financières
  - Adopter des mesures pour lever les contraintes qui entravent les relations entre les IMF et les Institutions financières étatiques
- Fiabiliser les informations comptables et financières produites par les IMF
  - Doter chaque IMF d'un Commissaire aux Comptes ;
  - Procéder à l'audit annuel des comptes des IMF ;
  - Veiller à la production et à la transmission périodique des informations financières, comptables et opérationnelles.
- Mettre en place un fond de garantie pour les IMF demandant un financement auprès des Institutions financières (banques commerciales...)

- Mettre en place des lignes de crédit adaptées et soutenues par un fonds de garantie, en définissant clairement les critères d'éligibilité et les modalités ;
- Evaluer chaque année les différents fonds de garantie.

✓ **Objectif spécifique N°2 : Mobiliser les ressources en faveur des couches vulnérables**

- Mettre en place un mécanisme de financement spécifique pour les couches de populations les plus vulnérables
  - Mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources auprès des bailleurs ;
  - Tenir une table ronde avec les bailleurs ;
  - Mener des négociations et un lobbying auprès des bailleurs de fonds et suivre la mise en œuvre de leurs engagements.

❖ **Axe stratégique 4 : Mettre en place un cadre institutionnel, permettant une gestion articulée et concertée du secteur de la microfinance et la mise en œuvre effective de la Politique Nationale de Microfinance**

✓ **Objectif spécifique N° 1 : Créer un cadre de concertation autonome, permanent entre les différents acteurs du secteur**

- Evaluer le CREM et le transformer en Commission Nationale de Microfinance (CNMF).
  - Elaborer les projets de textes relatifs à la composition, les organes, la tutelle de la CNMF ;
  - Faire approuver ou entériner la création de la CCMF par le Conseil des Ministres et définition de ses attributions et fonctionnement par décret ;
  - Mettre en place la CCMF en convoquant à la rencontre constitutive, les représentants des institutions étatiques, des organisations socioprofessionnelles et des bailleurs de fonds impliqués dans le secteur.
- Doter la commission Nationale de Microfinance (CNMF) en moyens humains, matériels et financiers
  - Evaluer les besoins financiers, matériels et humains du CNMF
  - Doter la CNMF en siège et personnel administratif permanent
  - Doter la CNMF en budget de fonctionnement et d'investissement

✓ **Objectif spécifique N°2 : Harmoniser les politiques sectorielles en vue d'assurer le développement de la microfinance à Djibouti**

- Veiller à la cohérence entre les politiques sectorielles existantes (microfinance, genre, emploi, réduction de la pauvreté, agricole....) et la politique de microfinance



- Organiser un séminaire sur le rôle de la microfinance sur la mise en œuvre des différentes politiques sectorielles ;
  - Organiser des séminaires et ateliers sur le secteur en impliquant les principaux acteurs d'exécution des politiques sectorielles existantes.
- ✓ **Objectif spécifique N° 3 : Mettre en place les dispositifs du suivi de l'exécution et d'évaluation périodique de la politique nationale du secteur**
- Elaborer le plan de travail périodique et s'assurer de son exécution
    - Elaborer le plan de travail annuel et le budget ;
    - Suivre l'exécution du plan de travail ;
  - Assurer le suivi et l'évaluation de la Stratégie nationale de microfinance
    - Tenir des rencontres bimestrielles de la CNMF afin d'assurer les missions d'orientation et d'impulsion de la mise en œuvre de la SNMF ;
    - Réaliser des missions de suivi –évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels ;
    - Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF ;

#### **4.6 Impacts attendus**

Les principaux impacts attendus de la mise en œuvre de la politique sectorielle sont :

- La réduction de la pauvreté : amélioration des revenus des populations pauvres,
- Le développement des activités génératrices de revenus, amélioration de la sécurité alimentaire ;
- L'atteinte des OMD ;
- Le développement et la consolidation des MPE et PME ;
- La promotion du secteur privé.

#### **4.7 Résultats attendus**

Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :

- Une amélioration du cadre légal et réglementaire ;
- La professionnalisation des IMF permettant une offre viable et pérenne des services;
- La diversification de l'offre institutionnelle sur l'étendue du pays et des innovations dans l'offre de services et de produits en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle ;
- Une amélioration de la collecte de l'épargne ;
- Un renforcement des capacités des acteurs du secteur ;

- un développement de l'expertise nationale ;
- Une plus grande articulation IMF/Banques et une intégration progressive des IMF au système financier national ;
- une Commission Nationale de la microfinance (CNMF) dynamique assurant avec efficacité la défense et une meilleure coordination du secteur;

## **4.8 Mise en œuvre de la stratégie nationale de microfinance**

### **3.8.1 Quelques principes de mise en œuvre**

La mise en œuvre de la politique sectorielle s'appuiera sur les principes clés suivants :

- Efficacité et pérennité sur la base d'accords liés aux performances pour toutes les actions d'appui financier et technique ;
- Respect des options des IMF et de la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité, en inscrivant les relations contractuelles dans le cadre du renforcement de l'exécution de leurs plans d'affaires ;
- Recherche d'équilibre régionale et réduction des disparités régionales et sectorielles en matière d'offre de services financiers
- Assurer le transfert de savoir et de savoir-faire lors de la sollicitation d'experts étrangers;
- Développer des synergies entre les différents intervenants ;
- Durabilité et répliation notamment pour les produits d'innovation ;
- Recherche d'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre d'IMF.

### **3.8.2 Le plan d'actions**

Le plan d'action (*Cf. Annexe 1*) définit les résultats, les actions, les modalités, les acteurs responsables de la mise en œuvre, les indicateurs, les moyens de vérification et les suppositions critiques.

## **IV- ANNEXES**

- 1- PLAN D' ACTIONS 2012-2016
- 2- LES ACTEURS RENCONTREES
- 3- PRINCIPALES PREOCCUPATIONS SOULEVEES PAR LES ACTEURS RENCONTREES
- 4- PRINCIPALES SUGGESTIONS FORMULEES PAR LES ACTEURS RENCONTREES
- 5- POINT D'EXECUTION DE LA PRECEDENTE SNMF (2006-2010)

#### 4.1 Annexe 1 : PLAN D' ACTIONS 2012 – 2016 DE LA STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE

Axe stratégique 1 : Amélioration de l'environnement légal et réglementaire, institutionnel et fiscal pour un développement sécurisé et harmonieux du secteur

Résultats	Actions	Modalités	Responsable de la mise en œuvre	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
1.1. Le cadre légal et réglementaire est réaménagé et favorable au développement du secteur	1.1.1. Réviser le cadre légal et réglementaire existant régissant le secteur	1.1.1.1. Faire un état des lieux de la législation et réglementation existante en vue d'identifier les différents vides et/ou les incohérences juridiques ;	Banque Centrale de Djibouti	2012	Tous les textes régissant le secteur sont identifiés et passés en revue ; nombre d'incohérences identifiées	Rapports sur l'état des lieux	Les ressources nécessaires sont disponibles et mobilisées ; les incohérences sont bien identifiées
		1.1.1.2. Amender, harmoniser la réglementation régissant le secteur de microfinance (statut des IMF, microfinance islamique, modalités de contrôle ...)	Banque Centrale de Djibouti, Ministère sectoriels	2012	Adoption des textes d'amendement	Textes amendés	Les acteurs en font une priorité

		1.1.1.3. Adopter les textes sur la création et le fonctionnement des groupements d'Intérêt Economique (GIE)	<i>Gouvernement</i>	2012 - 2013			Les acteurs en font une priorité
		1.1.1.4. Adopter les mesures fiscales incitatives pour la promotion des IMF	<i>Gouvernement</i>				Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à un réaménagement de l'environnement fiscal
	1.1.2. Définir les modalités de gestion des redressements, de la mise sous administration provisoire et de la déclaration de faillite des IMF et veiller à leur mise en application rigoureuse	1.1.2.1. Produire un document précisant et clarifiant les modalités de mise en œuvre des mesures de redressement, de mise sous administration et de déclaration de la faillite d'une IMF	BCD	2012	Formalisation des modalités et procédures des mises sous administration provisoire et de déclaration de faillite des IMF	Texte sur les modalités de règlement des redressements, mises sous administration provisoire et de déclaration de faillite des IMF	La BCD en fait une priorité et mobilise les ressources nécessaires
1.2. Les textes légaux et réglementaires et fiscaux ont été vulgarisés et le secteur promu	1.2.1. Elaborer une stratégie de communication et de vulgarisation de la législation et réglementation existante	1.2.1.1. Identifier les différents groupes cibles et les supports de communications appropriés	SESN, BCD, CNMF	2012	Pertinence des cibles identifiées ; qualité des supports et média d'information	Rapport de stratégie	Les acteurs identifiés ont les moyens de conduire cette étude

1.2.2. Mettre en œuvre la stratégie de communication	1.2.2.1. Assurer la diffusion de tous les textes régissant le secteur (fiscalité, lois ordinaires, lois fiscales, instructions, decret d'amendement , référentiel.....	SESN, BCD, CNMF	Continu	Nombre d'actions de communications	Rapports d'activités	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	1.2.2.2. Créer un périodique d'information sur le secteur de microfinance et assurer sa diffusion auprès de tous les acteurs du secteur.	CNMF avec l'appui du Secrétariat d'Etat et la BCD	2013	Nombre de parution et nombres d'exemplaires produits et diffusés	Le périodique	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	1.2.2.3. Créer un portail Web dédié aux actions en faveur de la microfinance à Djibouti	CNMF avec l'appui du Secrétariat d'Etat et la BCD	2013	Nombre de rubriques et de mise à jour	Le site web	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
1.2.3. Assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de communication	1.2.3.1. Assurer le suivi et l'évaluation périodique de la stratégie de communication et de vulgarisation du secteur	CNMF avec l'appui du Secrétariat d'Etat et la BCD	Continu	Nombre et qualité des actions d'évaluation	Rapport d'évaluation	Les acteurs identifiés en font une priorité

		1.2.3.2. Adopter les mesures correctives en tenant compte des impératifs du moment.	CNMF avec l'appui du secrétariat d'Etat de la BCD	Continu	Nombre d'actions correctives	rapport d'activités	Les actions correctives suggérées sont effectivement mise en œuvre
1.3. Les dispositifs de surveillance et de contrôle ont été renforcés	1.3.1. Elaborer la cartographie des risques du secteur de la microfinance à Djibouti et le manuel de contrôle interne des IMF	1.3.1.1. Produire un guide de cartographie des risques en microfinance	BCD/ DMF	2013	La qualité du document produit et nombre de risque identifiés	Le guide de cartographie des risques	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		1.3.1.2. Produire un manuel de contrôle interne au sein des IMF	BCD	2012	La qualité du document produit	Le manuel de contrôle interne	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	1.3.2. Renforcer les dispositifs de surveillance et de contrôle par la Banque Centrale	1.3.2.1. Mettre en place une centrale des risques	BCD, ADDS	2012 - 2013	La qualité de la centrale des risques	L'existence de la centrale des risques	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		1.3.2.2. Former les IMF à une transmission régulière de données fiables	BCD, ADDS	continu	Nombre d'IMF concernées et formées	rapport de fin de formation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		1.3.2.3. Renforcement des capacités matérielles de la BCD(matériel de transport et équipement)	BCD et SESN	2012- 2013	Nombre d'équipements	Rapports d'activités	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		1.3.2.4. Formation et assistance technique pour le service chargé de la supervision microfinance de la BCD	BCD	Continu	Nombre de personnes formées et coachées.	Rapport de mission	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

		1.3.2.5. Voyages d'études dans des services de supervision dans la sous-région et en Afrique de l'ouest pour un partage d'expériences	BCD	Continu	Nombre de voyage d'études, et nombres de bénéficiaires et nombre de pays visités	Rapport de mission	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	1.3.3. Renforcer la culture du contrôle au sein des IMF	1.3.3.1. Former le personnel technique, les élus des IMF et le personnel de la DMF sur le contrôle	IMF, ADDS, BCD	continu	Nombre de formations et de bénéficiaires	Rapport de formation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées et les acteurs jouent le jeu professionnel
		1.3.3.2. Doter le service Inspection de la DMF de manuel d'audit interne et externe	ADDS	2012	Qualité du manuel	Manuel d'audit externe	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		1.3.3.3. Formation et assistance technique pour le service chargé de la supervision microfinance de l'ADDS	ADDS	continu	Nombre de bénéficiaires	Rapport de mission	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées



		1.3.3.4. Voyages d'études des inspecteurs de la DMF ainsi que le contrôleur interne et les élus des comités de surveillance des IMF dans des services de contrôle d'IMF dans la sous-région et en Afrique de l'ouest	ADDS	continu	Nombre de voyage d'études, et nombres de bénéficiaires et nombre de pays visités	Rapport de mission	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
--	--	--	------	---------	--	--------------------	--

**Axe stratégique 2 : Professionnalisation et structuration des IMF pour une offre viable, pérenne de produits et services diversifiés, innovants, adaptés aux besoins et développement de la culture entrepreneuriale**

Résultats	Actions	Modalités	Responsable de la mise en œuvre	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
2.1. Les IMF sont diversifiées	2.1.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de diversification des IMF	2.1.1.1. Promouvoir les IMF à capitaux privés	SESN, BCD, Ministère sectoriels, CNMF, ADDS	Continu	Nombre d'IMF à capitaux privés	Les IMF à capitaux privés créées	Le gouvernement en fait une priorité
		2.1.1.2. Promouvoir les IMF en milieu rural	SESN, BCD, Ministères sectoriels, CNMF, ADDS	continu	Nombre d'IMF en milieu rural	Les IMF ouverts en milieu rural	Le gouvernement en fait une priorité
2.2. L'offre de produit de services est de qualité et diversifiée	2.2.1. Identifier les besoins de la population en termes de produits et de services à offrir	2.2.1.1. Identifier les secteurs d'activités porteurs ou à promouvoir	Ministères sectoriels, CNMF, ADDS	2012 - 2013	Qualité de l'étude	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

		2.2.1.2. Faire la cartographie des régions et leurs potentialités de développement d'activités génératrice de revenus	SESN, CNMF, ADDS	2012-2013	Qualité de l'étude	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.2.1.3. Etudier la demande potentielle des produits de microassurance, transfert d'argent	SESN, CNMF, ADDS	2012-2013	Qualité de l'étude	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	2.2.2. Diversifier et adapter l'offre de produits et services aux besoins spécifiques de la population cible	2.2.2.1. Proposer des prototypes de produits adaptés aux besoins de financement rural	IMF, ADDS	2012	Nombre de produits adaptés aux besoins de financement rural identifiés	Le rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées et les IMF acceptent d'adapter leurs offres de produits et de services aux besoins de financement rural
		2.2.2.2. Proposer des prototypes de produits adaptés aux secteur d'activités porteurs ou à promouvoir	IMF, ADDS	2012-2013	Qualité de l'étude	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

		2.2.2.3. Développer des produits d'épargne appropriés adaptés aux différentes couches de la population	IMF, ADDS	Continu	Nombre de produits d'épargne développés et accroissement des produits d'épargne	Base de données des IMF	Les IMF acceptent de diversifier leurs produits d'épargne
		2.2.2.4. Proposer des prototypes de produits de microassurance et de transfert d'argent	IMF, ADDS	Continu	Nombre de produits de microassurance et de transfert d'argent proposés	Base de données des IMF	Les IMF acceptent de diversifier leurs offres et proposer les produits de microassurance et de transfert d'argent
	2.2.3. Appui à l'innovation de nouveaux produits et services financiers dans les IMF (créer des fonds de garanties spécifiques pour soutenir les IMF dans leur stratégie de diversification de leurs produits, ...)	2.2.3.1. Etablir une cartographie des risques liés à chaque secteur d'activités à promouvoir	SESN, ADDS, CNMF	2012 - 2013	Qualité de l'étude	Le rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

		2.2.3.2. Organiser une étude sur la création des fonds de garantie sectoriels et ses modalités d'accès ( agriculture, pêche, jeune diplômé des centres de formation professionnelle)	SESN, ADDS, CNMF, BCD	2012 - 2013	Qualité de l'étude	Le rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.2.3.3. Mettre en place des fonds de garantie ou d'assurance - risque	SESN, ADDS, BCD	continu	Nombre de fonds de garantie créés et fonds alloués	Fonds de garanties disponibles	Le gouvernement et les bailleurs en font une priorité
2.3. Les IMF sont bien structurées et professionnelles	2.3.1. Doter les IMF en ressources humaines, matérielles et financières appropriées	2.3.1.1. Mener une évaluation des besoins des IMF en ressources humaines, matérielles et financières	IMF ; SESN, ADDS, CNMF	Continu	Pertinence de l'évaluation	Rapport d'évaluation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

		2.3.1.2. Elaborer et mettre en œuvre le programme national de formation du personnel technique, des élus des IMF et les Centres de relais sociaux	IMF ; ADDS	continu	Nombre de programmes élaborés et mis en œuvre ; nombre de personnes formées	Programme de formation et rapport de formation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées et les acteurs y trouvent un intérêt
		2.3.1.3. Favoriser des échanges d'expériences nationales, sous – régionales et internationales	IMF ; ADDS, SESN, CNMF	Continu	Nombre de voyages d'échanges	Rapports de mission, Rapport d'évaluation sur les expériences acquises	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.3.1.4. Permettre la participation des acteurs de la microfinance (supervision, encadrement et techniciens) à des ateliers et séminaires régionaux, sous-régionaux et internationaux sur la microfinance	SESN, ADDS, CNMF, BCD,	continu	Nombre d'ateliers suivis et nombre de bénéficiaires	Rapports de mission ; rapport d'évaluation sur les expériences acquises	Les ressources nécessaires sont effectivement immobilisées

		2.3.1.5. Définir un statut juridique aux personnels techniques des IMF (convention collective, grille salariale)	ADDS, IMF	2012	Statut juridique validé	Convention collective	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées et les acteurs en font une priorité
	2.3.2. Développer l'expertise locale	2.3.2.1. Renforcer les compétences des formateurs locaux (formation de formateurs)	SESN, ADDS, CNMF, IMF	Continu	Nombre de sessions et nombre de cabinets bénéficiaires	Rapport de formations	Les ressources nécessaires sont mobilisées
		2.3.2.2. Renforcer les capacités des cabinets d'expertise comptable et de commissariat sur l'audit externe des IMF	SESN, ADDS, CNMF,	continu	Nombre de session de formation et nombre de bénéficiaires	Rapport de formations	Les ressources nécessaires sont mobilisées et les cabinets d'expertises y trouvent un intérêt
		2.3.2.3. Instaurer des modules d'entrepreneuriat et de microfinance dans les filières de formation au sein de l'université et des centres de formation	SESN, Ministère de l'éducation, Centres de formation, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	Dès la rentrée prochaine	Qualité des modules intégrés dans les cursus de formation, nombre d'heures consacrées à ces modules	Le programme de formation dans les universités et centres de formation	Le gouvernement en fait une priorité ; les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

	2.3.3. Structurer les CPEC en réseau dotées d'une faïtière	2.3.3.1. Etudier la faisabilité de la création d'une ou des faïtière(s)	ADDS, BCD	2013	Qualité de l'étude	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.3.3.2. Assistance technique à la mise en place de la faïtière des CPEC	ADDS	2013	Qualité de la mission	Rapport de mission	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	2.3.4. Mettre en place une base de données sur la microfinance	2.3.4.1. Créer une banque de données sur les IMF	BCD, IMF	2012	Nombre d'IMF impliquées, fiabilité des informations	La base de données disponible	Les IMF acceptent de fournir régulièrement les informations fiables
2.4. Développer la culture entrepreneuriale est développée auprès des cibles spécifiques (jeunes et des femmes...)	2.4.1. Renforcer la culture d'entreprise auprès des couches spécifiques (jeunes, femmes...)	2.4.1.1. Elaborer le matériel didactique adapté à chaque groupe cible	SESN	2012	Qualité du matériel didactique/ supports didactiques	Matériels didactiques	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.4.1.2. Former les formateurs (enseignants, centres de formations, universitaires...)	SESN, Ministère de l'Education Nationale, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	2013	Qualité de la formation, nombre de formateurs bénéficiaires des formations	Rapports de fin de formation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		2.4.1.3. Organiser une couverture médiatique pour la sensibilisation à l'esprit d'entreprise	SESN	Continu	Taux de couverture médiatique, part de la population cible informées	Rapport d'activités	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées



		2.4.1.4. Instaurer un prix d'excellence pour récompenser les meilleures initiatives de création d'entreprises	SESN, Primature, Présidence	A partir de 2012	Nombre de nominées, périodicité de la cérémonie de remise des prix, nombre de prix	Prix d'excellence	Le gouvernement adhère à cette initiative
--	--	---	-----------------------------	------------------	--	-------------------	---

**Axe stratégique 3: Mobilisation de ressources suffisantes et adaptées aux divers besoins spécifiques du secteur**

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
3.1. Le cadre de concertation entre les IMF et les autres institutions financières est mis en place afin de renforcer l'articulation entre les IMF et les autres institutions financières. Les informations financières et comptables produites par les IMF sont sincères, fiables et accessibles.	3.1.1. Mettre en place un cadre de concertation entre les IMF et les autres institutions financières	3.1.1.1. Organiser des concertations périodiques entre IMF et les autres institutions financières exerçant sur le territoire national (réunions périodiques)	CNMF	Continu	Nombre de partenaires participant aux réunions de travail, nombre de réunions de concertation	PV de réunions	Les acteurs y trouvent un intérêt et sont réceptifs aux conclusions et recommandations
		3.1.1.2. Identifier les contraintes de développement des relations entre les IMF et les autres institutions financières	CNMF	Continu	Nombres de contraintes identifiées	Rapport de mission/ rapport d'activités	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées.
		3.1.1.3. Adopter des mesures pour lever les contraintes qui entravent les relations entre les IMF et les Institutions financières	BCD, Ministère des finances, SESN	Continu	Nombre de mesures adoptées, Nombre de contraintes levées	Les mesures adoptées	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle initiative, les mesures prises sont effectivement appliquées

	3.1.2. Fiabiliser les informations comptables et financières produites par les IMF	3.1.2.1. Doter chaque IMF d'un Commissaire aux Comptes	IMF, BCD, ADDS	Continu	Nombre d'IMF dotées d'un commissaire aux comptes	Contrats de prestation de service	Les IMF ont la volonté de se doter d'un commissaire au compte ; la BCD en fait une exigence
		3.1.2.2. Procéder à l'audit annuel des comptes des IMF	BCD, ADDS	Continu	Nombre d'IMF audités chaque année	rapports d'audit	la BCD veille au respect de cette exigence
		3.1.2.3. Veiller à la production et à la transmission périodique des informations financières, comptables et opérationnelles	IMF, BCD, ADDS	Continu	Nombre d'IMF transmettant périodiquement les informations, fiabilité des informations transmises	Rapports de transmission	La BCD veille au respect de cette exigence
	3.1.3. Mettre en place un fond de garantie pour les IMF demandant un financement auprès des Institutions financières (banques commerciales ...)	3.1.3.1. Mettre en place des lignes de crédit adaptées et soutenues par un fonds de garantie, en définissant clairement les critères d'éligibilité et les modalités	Les ministères concernés par les différentes politiques sectorielles, BCD	Dès que possible	Nombre de lignes de crédit et montant affecté	Convention de financement	Les fonds sont effectivement mobilisés
		3.1.4. Evaluer chaque année les différents fonds de garantie	Les ministères concernés par les différentes politiques sectorielles, BCD, CNMF	A la suite de la mise en place des lignes de crédit	Nombre et qualité des rapports d'évaluations validés	Rapport d'évaluation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

3.2. Les ressources sont suffisamment mobilisées dans les IMF en faveur des couches vulnérables	3.2.1. Mettre en place un mécanisme de financement spécifiques pour les couches de populations les plus vulnérables	3.2.1.1. Tenir la table ronde avec les bailleurs	Les ministères concernés par les différentes politiques sectorielles, bailleurs de fonds ; CNMF	2012	Nombre de bailleurs participant à la table ronde	PV de la table ronde	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		3.2.1.2. Mettre en place une stratégie de mobilisation de ressources auprès des bailleurs	CNMF, SESN, ADDS, les ministères concernés par les différentes politiques sectorielles	2012	validation de la stratégie	Stratégie et plan d'actions	les ressources sont effectivement mobilisées
		3.2.1.3. Mener des négociations et un lobbying avec les bailleurs de fonds et suivre la mise en œuvre de leurs engagements	CNMF, SESN, ADDS, les ministères concernés par les différentes politiques sectorielles	Continu	Nombre de négociations engagées	Rapports de mission, PV des négociations	Les acteurs y trouvent un intérêt et en font une priorité

**Axe stratégique 4 : Mise en place d'un cadre institutionnel, permettant une gestion articulée et concertée du secteur de la microfinance et la mise en œuvre effective de la Politique Nationale de Microfinance**

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
4.1. Un cadre de concertation autonome et permanent entre les différents acteurs du secteur est mis en place et fonctionnel	4.1.1. Evaluer le CREM et le transformer en Commission Nationale de la Microfinance (CNMF), dotée d'un secrétariat exécutif au sein de SESN	4.1.1.1. Elaborer les projets de textes relatifs à la composition, les organes, la tutelle de la CNMF	SESN, BCD, ADDS	2012	Les projets de textes sont élaborés	Copie des projets de textes	Les principaux acteurs acceptent de se concerter sur la question
		4.1.1.2. Faire approuver et entériner la création du CNMF par le Conseil des Ministres et définition de ses attributions et fonctionnement par décret	SESN	2012	La création de la CNMF est entérinée	Copie du décret de création de la CNMF	Le gouvernement valide le projet de création de la CNMF et le décret est pris
		4.1.1.3. Mettre en place le CNMF en convoquant à la rencontre constitutive les représentants des institutions étatiques, des organisations socioprofessionnelles et des bailleurs de fonds impliqués dans le secteur	SESN	2012	La réunion constitutive est convoquée ; nombre d'institution participant à la réunion	PV de réunion	Les acteurs acceptent de participer à la réunion constitutive

	4.1.2. Doter le Comité de Concertation sur la Microfinance (CCMF) en moyens humains, matériel et financiers	4.1.2.1. Evaluer les besoins financiers, matériel et humains de la CNMF	CNMF, SESN	2012	Qualité de l'évaluation	Rapport d'évaluation	Le CNMF y trouve un intérêt
		4.1.2.2. Doter la CNMF en siège et personnel administratif permanent	SESN, CNMF	2012	Le siège est fonctionnel	L'ouverture du siège et les contrats administratifs	Les pouvoirs publics adhèrent à cette initiative
		4.1.2.3. Doter la CNMF en budget de fonctionnement et d'investissement	Gouvernement	2012	Le budget de fonctionnement et d'investissement est adopté et mis à disposition	Le budget	Les pouvoirs publics adhère à cette initiative
4.2. Les politiques sectorielles sont harmonisées en vue d'assurer le développement de la microfinance à Djibouti	4.2.1. Veiller à la cohérence entre les politiques sectorielles existantes (microfinance, genre, emploi, réduction de la pauvreté, agricole....)et la	4.2.1.1. Organiser un séminaire sur le rôle de la microfinance et son impact sur la mise en œuvre des différentes politiques sectorielles	CNMF,	2012	Nombre de mesures favorables prises et niveau de cohérence des politiques	Documents de politiques et communiqués du gouvernement	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées

	politique de microfinance	4.2.1.2. Organisation de séminaires et ateliers sur le secteur en impliquant les principaux acteurs d'exécution des politiques sectorielles existantes	CNMF	Continu	Nombre de séminaires et ateliers organisés	Documents de politiques et et rapport de séminaires	Les pouvoirs publics ont la volonté de procéder à une telle mise en cohérence ; les mesures prises sont appliquées
4.3. Les dispositifs du suivi de l'exécution et d'évaluation périodique de la politique nationale du secteur sont mis en place et opérationnels	4.3.1. Elaborer le plan de travail périodique et s'assurer de son exécution	4.3.1.1. Elaborer le plan de travail annuel et le budget	CNMF, SESN	Périodique/ chaque année	Qualité du plan de travail ; adéquation budget- activités	Le plan de travail et le budget annuel	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
		4.3.1.2. Suivre l'exécution du plan de travail	Secrétariat exécutif de la CNMF	Continu	Régularité des action de suivi	Rapport de suivi	Les acteurs acceptent de se réunir régulièrement, les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées

4.3.2. Assurer le suivi et l'évaluation de la Stratégie nationale de microfinance	4.3.2.1. Tenir des rencontres bimestrielles du CNMF afin d'assurer les missions d'orientation et d'impulsion de la mise en œuvre de la SNMF	CNMF	Bimestriels sur la période quinquennale	Niveau de représentativité des participants ; nombre de rencontres	PV des rencontres	Les acteurs acceptent de se réunir régulièrement, les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	4.3.2.2. Réaliser des missions de suivi – évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels	CNMF	Périodique	Qualité des rapports de suivi – évaluation et des recommandations ; niveau de représentativité des participants	Rapport d'évaluation	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées
	4.3.2.3. Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF	CNMF, DISED	Annuel	Qualité des études	Rapport d'études	Les ressources nécessaires sont effectivement mobilisées



## 4.2 Annexe 2: ACTEURS RENCONTRES

<b>MINISTERES</b>	Ministère de la promotion de la femme	<b>Mme la SG Mme la Directrice Genre</b>	<b>19 décembre 2011</b>
	Ministère du commerce, du tourisme, des PME...	<b>Mme le Directeur du Cabinet</b>	<b>22 décembre 2011</b>
	Ministère de l'Economie et de la planification	<b>Secrétaire général</b>	<b>07 janvier 2012</b>
	Ministère de l'agriculture	<b>Directeur de l'Agriculture</b>	<b>21 Décembre 2011</b>
<b>AGENCES NATIONALES</b>	Chambre de Commerce	<b>Secrétaire général Adjoint</b>	<b>22 décembre 2011</b>
	ANEFIP	<b>Directeur Général</b>	<b>19 décembre 2011</b>
	ANPI	<b>Directeur Général</b>	<b>07 janvier 2012</b>
	ADDS	<b>Directeur de la Microfinance</b>	<b>21 janvier 2012</b>
	Office Nationale du Tourisme	<b>Directeur du tourisme</b>	<b>22 décembre 2011</b>
<b>INSTITUTIONS FINANCIERES</b>	FDDED	<b>Directeur Général</b>	<b>18 décembre 2011</b>
	BANQUE CENTRALE	<b>Chef de Service Etudes et Relations Externes</b>	<b>08 janvier 2012</b>
	Banque of Africa	<b>Directeur des services et opérations bancaires</b>	<b>19 décembre 2011</b>

		<b>Directeur du Risk management</b>	
	Banque pour le Commerce et l'Industrie	<b>Directeur Général Adjoint</b>	<b>19 décembre 2011</b>
	Saba Islamic Bank	<b>Directeur des Investissements</b>	<b>19 décembre 2011</b>
<b>ORGANISATIONS INTERNATIONALES</b>	AFD	<b>Chargée de Projet</b>	<b>26 janvier 2011</b>
	PAM	<b>Coordonnateur de programme</b>	<b>30 décembre 2011</b>
	ONUSIDA	<b>Coordonnateur Bureau Djibouti</b>	<b>02 janvier 2012</b>
	FNUAP	<b>Responsable du Bureau Djibouti</b> <b>Coordonnateur du programme Genre</b>	<b>09 janvier 2012</b>
	UNICEF	<b>Représentante-Résident</b> <b>Représentant adjoint</b>	<b>05 janvier 2012</b>
	FAO	<b>Représentante-Résident</b> <b>Représentant adjoint</b>	<b>09 janvier 2012</b>
<b>INSTITUTION DE FORMATION</b>	CNPJ	<b>Directeur de l'enseignement</b> <b>Directeur Adjoint</b>	<b>30 décembre 2011</b>
	CFPA	<b>Directeur</b>	<b>30 décembre 2011</b>
	Centre de	<b>Directrice</b>	<b>30 décembre</b>

	Formation Balbala		<b>2011</b>
	Centre mère et enfant	<b>Directrice</b>	<b>30 décembre 2011</b>
	CTMENFOP	<b>Directeur</b>	<b>30 décembre 2011</b>
	Centre de Formation Eglise Protestante Djibouti	<b>Directeur adjoint</b>	<b>30 décembre 2011</b>
<b>INSTITUTIONS DE MICROFINANCE</b>	CPEC Djibouti	<b>Bénéficiaires</b>  <b>Conseil d'Administration</b>	<b>31 décembre 2011 avec les bénéficiaires</b>  <b>15 janvier 2012 avec le Conseil d'Administration</b>
	CPEC DIKHIL	<b>Bénéficiaires</b>	<b>22 janvier 2012</b>

### **4.3 Annexe 3 : PRINCIPALES PREOCCUPATIONS SOULEVEES PAR LES ACTEURS RENCONTRES**

1. Inexistante d'une politique claire du secteur de la microfinance : navigation à vue ;
2. Pas d'évaluation du secteur : l'offre actuelle est –elle adapté à la demande ?
3. Peu de visibilité du secteur : pas d'informations statistiques (taux de couverture, impacts réels...) ;
4. Le champ d'intervention de l'Etat n'est pas clairement délimité ;
5. Problème de refinancement du secteur ;
6. L'offre institutionnelle limitée : offre principalement limitée à celle de la CPEC ;
7. Problème de proximité : plusieurs localités urbaines et rurales ne sont pas encore couvertes ;
8. Problème de mobilisation de l'épargne ;
9. Exclusion de certaines couches vulnérables du système actuel ;
10. Absences de coordination et d'articulation entre les actions des bailleurs de fonds (doublons ; chevauchement ; duplication des efforts...)
11. Problème de coordination entre les agences ou services étatiques d'accompagnement ;
12. La cohabitation de la finance classique et la finance islamique ;
13. Expérience peu approfondie du personnel travaillant dans le secteur de la microfinance ;
14. Offre de services/produits de la microfinance limitée : principalement limitée au microcrédit ;
15. Difficultés d'accès au crédit ;
16. Offre de services/produits actuels inadaptée à certains secteurs d'activités (agriculture, élevage...)
17. Communication insuffisante sur la réglementation relative au secteur de la microfinance
18. L'esprit d'entreprise peu développé ;

19. La précédente stratégie (2006-2010) n'a pas fait l'objet d'une large diffusion ;
20. Les actions de la précédente stratégie n'ont pas été entièrement mise en œuvre ;

#### **4.4 Annexe 4 : PRINCIPALES SUGGESTIONS FORMULEES PAR LES ACTEURS RENCONTREES**

1. Vulgarisation des textes réglementaires et législatifs relatifs au secteur de la microfinance ;
2. Développement de la culture d'entreprise, coordination (IMF, FDED, ANEFIP...) ;
3. Réactivation du CREM (révision de sa composition et définition claire du rôle et des objectifs de chaque membre ;
4. Prévoir des modalités d'évaluation périodique de la future politique nationale de microfinance pour corriger ou recadrer les actions en cas de besoin ;
5. Veiller à la mise en œuvre effective des actions de la future politique ;
6. Coordonner la future politique de microfinance avec les autres politiques sectorielles de lutte contre la pauvreté (genre, éducation, emploi...) ;
7. Diversifier l'offre de services/produits (produits d'épargne, assurance maladie communautaire, ...)
8. Encourager les offres de produits adaptés au secteur primaire (agriculture, élevage, pêche,...) ;
9. Encourager la création d'IMF dans les zones non encore desservies tels que le milieu rural ;
10. Mise en place d'incitatifs fiscaux en faveur des IMF pour mieux servir la cause de la lutte contre la pauvreté ;
11. Mise en place de lignes de crédits spéciales pour les populations défavorisées et/ou exclues du système actuel;
12. Mise en place de fonds de garanties sectorielles ;
13. Coordonner les actions des bailleurs de fonds pour éviter la démultiplication des efforts ;
14. Faciliter l'accès au crédit, flexibilité ;
15. Encourager le développement de la microfinance islamique et organiser sa cohabitation avec la microfinance classique ;

16. Mobiliser l'épargne nationale pour le refinancement du secteur des IMF ;
17. Professionnalisation des acteurs du secteur de la microfinance ;
18. Penser à conduire des études statistiques pour la disponibilité des données sur le secteur...
19. Large diffusion de la future PNM ;
20. Le champ d'intervention de l'Etat doit être clairement défini ;
21. Structuration effective du secteur ;
22. Mutualisation du secteur ;
23. Renforcer les capacités (formations, échanges d'expériences) des acteurs du secteur pour plus de professionnalisme .

**4.5 Annexe 5: POINT D'EXECUTION DE LA STRATEGIE  
NATIONALE DE MICROFINANCE (SNMF) 2006-2010**



**Axe stratégique 1 : Mise en place d'un cadre économique, légal, réglementaire et fiscal adéquat pour la promotion harmonieuse et sécurisée du secteur de la microfinance**

Actions attendues	Modalités d'exécution	Etat	Observations
a. Application de politiques économiques relatives notamment à la lutte contre la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et des PME, à la promotion des femmes favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	Analyser les mesures des politiques concernées, procéder aux ajustements nécessaires et à leur mise en cohérence	EXECUTE	
b. Elaboration des textes juridique, réglementaire, institutionnel et fiscal	Actualiser les TDR et recruter un Consultant International	EXECUTE	
	Elaborer l'Avant-projet de textes juridiques		
	Soumettre le Projet de loi sur la Microfinance à l'Assemblée Nationale		
	Voter la loi sur la microfinance		
	Mettre en vigueur la loi		
c. Vulgarisation de la réglementation	Diffuser et faire respecter les dispositions du cadre juridique	PAS EFFECTIF	
	Informé et former les différents acteurs notamment les IMF et leurs structures d'appui à la nouvelle réglementation grâce à l'élaboration et à la diffusion de Guides et la tenue de sessions de formation, notamment sur le plan de la production d'information financière		
d. Création, au sein de la Banque Centrale de Djibouti, d'une Cellule	Créer la CRDM	PAS EFFECTIF	La direction de la supervision s'est chargée de la mission de la CRDM
	Organiser la CRDM		

pour la Réglementation et le Développement de la Microfinance			
e. Renforcement de la CRDM, et des modalités de contrôle et de surveillance	Élaborer un Plan de Renforcement de cette Cellule en ressources humaines (effectif, compétence et formation), en moyens matériels (locaux plus fonctionnels, véhicules, ordinateurs, mobilier..) et financiers (budget adéquat et financé)	PAS EFFECTIF	
	Approuver le Plan et recruter des ressources humaines, compétentes et mettre les ressources matérielles en fonction des besoins	PAS EFFECTIF	
	Maintenir un bon niveau de compétence par la formation COFEB (Sénégal), (CEFEB / SYDEC (France), Consortium ALAFIA (Bénin) Programme de Microfinance (Turin), les échanges d'expériences avec les autres banques centrales,	PAS EFFECTIF	
f. Conduite de missions de contrôle, de surveillance et d'appui en cas de besoin	Délivrer aux IMF les autorisations d'exercice	EXECUTE	
	Assurer un suivi de l'application de la réglementation, de la mise en œuvre des recommandations des missions d'inspection et apporter des appuis requis en cas de besoin	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
g. Mise en place et fonctionnement efficient des Unités d'Echanges d'Information sur les Clients (UEIC)	Faire l'étude de faisabilité de mise en place	PAS EFFECTIF /	EN COURS
	Mettre en place les UEIC	PAS EFFECTIF	EN COURS
	Informers et former les IMF à une transmission régulière de données fiables	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE

**Axe Stratégique n° 2 : Offre de produits et services diversifiés et en expansion, notamment des produits de microfinance par des IMF de plus en plus professionnelles**

Actions attendues	Modalités d'exécution	Etat	Observations
h. Institutionnalisation du FSD	Recruter un Expert International pour conseiller les acteurs dans le processus	EXECUTE	
	Etude sur le statut juridique de la future institution	EXECUTE	
	Evaluation de l'actif net du FSD	EXECUTE	
	Audit des ressources humaines du FSD	EXECUTE	
	Elaboration du plan d'affaires de la future institution		
	Organisation de l'AG constitutive de l'institution relais	EXECUTE	
	Transfert de l'actif net du projet FSD à l'institution	EXECUTE	
	Mise en place des ressources humaines, matérielles et financières	EXECUTE	
	Elaboration et mise en œuvre des manuels de procédures de gestion de la nouvelle institution	EXECUTE	
	Maintenir un bon niveau de compétence par la formation COFEB (Sénégal), (CEFEB / SYDEC (France), Consortium ALAFIA (Bénin) Programme de Microfinance (Turin), les voyages d'études et échanges d'expériences avec autres IMF : PADME/PAPME/AssEF (Bénin), WAGES (Togo), PRODIA (Burkina Faso), PAME (Sénégal), etc.	PAS EFFECTIF	
i. Lancement et suivi du PDMM	Mettre en œuvre le plan d'action de démarrage des activités du PDMM	EXECUTE	PROJET CLOTURE
j. Renforcement des capacités des	Faire le diagnostic institutionnel des	PAS EFFECTIF	

ONG et des structures d'appui techniques	ONG existantes et faire les plans de renforcement de celles présentant un potentiel		
	Mettre en œuvre les plans de renforcement	PAS EFFECTIF	
	Contribuer à la formation du personnel des structures d'appui technique par des sessions de formation à frais partagé	PAS EFFECTIF	
k. Introduction de nouvelles méthodologies de prêts axées sur les capacités et besoins des clients	Faire les études et expérimentations nécessaires	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Fournir les appuis techniques et financiers requis à la mise en œuvre des études		
	Formation des ressources humaines la mise en œuvre (voyages d'études, stage professionnel ou autres formations)		
l. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	Appuyer la formation des structures techniques d'appui des IMF et des IMF aux outils de développement de nouveaux produits, notamment MicroSave	PAS EFFECTUE	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Conduire des études de marché avec l'appui technique / MicroSave Africa - West Africa	PAS EFFECTUE	
	Identifier sur la base de l'étude précitée les possibilités d'innovation en produits et services	PAS EFFECTUE	
	Mettre en place un fonds d'appui aux innovations et un prix annuel à l'innovation et conclure des contrats avec les IMF	PAS EFFECTUE	
m. Développement de la collecte de l'épargne nationale	Autoriser les IMF à collecter l'épargne avec la réglementation (cf. supra)	EXECUTE	

	Sensibiliser les populations et les IMF sur l'importance et la qualité de cette ressource	PAS EFFECTIF	
	Élargir les services des IMF et les innovations par la formation, sous contrainte de la réglementation	PAS EFFECTIF	
	Inclure dans les contrats de performance des critères liés à la mobilisation de l'épargne et des stratégies de sortie basées sur sa collecte	PAS EFFECTIF	
n. Mise en place des services d'appui aux microentreprises	Faire les études et expérimentations nécessaires	PAS EFFECTIF	
	Fournir les appuis techniques et financiers requis à la mise en œuvre des études		
	Formation des ressources humaines la mise en œuvre (voyages d'études, stage professionnel ou autres formations)		

**Axe Stratégique 3 : Cadre Institutionnel pour un développement concerté, harmonieux et en partenariat de la SNMF et son articulation avec les autres politiques**

Actions attendues	Modalités d'exécution	Etat	Observations
o. Mise en place d'un cadre de concertation entre les IMF	Elaborer une charte de collaboration entre les IMF	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Adopter la charte de collaboration		
p. Renforcement du cadre de concertation	Appuyer le cadre de concertation à se doter d'un plan d'actions	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Mettre en œuvre le plan d'actions		
q. Communication sociale sur le secteur	Etablir un plan de communication sur les bonnes pratiques en microfinance	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Mettre en œuvre le plan de communication		
r. Mise en place d'un centre de ressources	Mettre en mettre un fonds documentaire sur la microfinance	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Tenir au niveau du centre de ressources un fichier des expertises disponibles et une base de données sur le secteur		
s. Suivi, évaluation et diffusion des performances des programmes	Initier ou assurer le suivi des études sectorielles et les revues de supervision	PAS EFFECTIF	CETTE ACTION DOIT ETRE RENFORCEE
	Diffuser les informations sur les études sectorielles et les revues de supervision		

t. Mise en place et fonctionnement CREM	Signer le Décret portant création du CREM	EXECUTE	
	Convoquer les membres du CREM et mettre en place les organes	PAS EFFECTIF	LE CREM N' A PAS EFFECTIVEMENT FONCTIONNE
	Doter le CREM de ressources adéquates pour son fonctionnement	PAS EFFECTIF	
	Tenir des rencontres régulières pour assurer une mise en œuvre efficiente de la SNMF, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur	PAS EFFECTIF	
	Organiser des rencontres et séminaires sur le secteur	PAS EFFECTIF	
	Renforcer en cas de besoin la formation des membres du CREM	PAS EFFECTIF	
u. Approbation et exécution de la SNMF	Finaliser le document de la SNMF, y compris le budget et le faire approuver par les instances habilitées de Djibouti	PAS EFFECTIF	
	Transmettre le document approuvé aux principaux acteurs	PAS EFFECTUE	
	Tenir la table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des actions de la SNMF	PAS EFFECTUE	
	Ajuster le budget de la SNMF sur la base des engagements	PAS EFFECTUE	
	Mettre en œuvre le Programmes d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la SNMF	PAS EFFECTUE	

	Réaliser des missions de suivi –évaluation de la SNMF, et tenir des rencontres de concertation pour des ajustements éventuels	PAS EFFECTIF	
	Mener des études d'impact de la mise en œuvre des actions de la SNMF	PAS EFFECTIF	
	Tenir régulièrement une rencontre de réactualisation éventuelle et de suivi	PAS EFFECTIF	
v. Mise en place d'une coordination des bailleurs de fonds soutenant le secteur	Tenir une réunion de mise en place de la coordination	PAS EFFECTUE	
	Tenir régulièrement une rencontre de la coordination	PAS EFFECTUE	
w. Mise en place d'une coordination des ministères impliqués dans le secteur	Tenir une réunion de mise en place de la coordination	PAS EFFECTUE	
	Tenir régulièrement une rencontre de la coordination	PAS EFFECTUE	
x. Renforcement des capacités des fonctionnaires d'Etat impliqués dans la microfinance	Cf. supra renforcement capacités des membres du CREM	PAS TOUT A FAIT	