

République du Burundi

**Ministère des Finances et de la Planification du
Développement Economique**

**Politique et Stratégie du Secteur de la Microfinance de
la République du Burundi
2012-2016**

Janvier 2012

Table des matières

1	<i>Le processus d'élaboration de la Politique et de la Stratégie du Secteur de la Microfinance.....</i>	4
1.1	Le contexte de l'élaboration de la Politique et de la Stratégie du Secteur de la Microfinance	4
1.2	La méthodologie d'élaboration de la politique et de la stratégie	4
2	<i>L'état des lieux du secteur.....</i>	5
2.1	La situation du secteur de la microfinance	5
2.2	La situation des IMF	8
2.3	Le cadre légal et règlementaire et la surveillance du secteur	9
2.4	Le cadre institutionnel et le rôle des acteurs du secteur	10
2.5	Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour le secteur	12
3	<i>L'énoncé de politique pour le secteur de la microfinance</i>	14
3.1	La justification de l'énoncé de politique.....	14
3.2	La définition de la microfinance.....	15
3.3	Les principes devant guider l'élaboration de la politique	15
3.4	L'énoncé de politique de la microfinance	17
4	<i>La stratégie d'application de la politique nationale du secteur de la microfinance.....</i>	19
4.1	Les orientations stratégiques de la stratégie pour le secteur	19
4.1.1	Les objectifs et les sous objectifs de la stratégie pour le secteur	19
4.1.2	Les résultats attendus de la stratégie du secteur	24
4.1.3	Les approches d'intervention de la stratégie pour le secteur	25
4.2	Le rôle des acteurs pour l'exécution de la stratégie	28
4.2.1	Les structures gouvernementales.....	28
4.2.2	Les opérateurs du secteur et leur association	29
4.2.3	Les institutions de refinancement	30
4.2.4	Les partenaires du secteur de la MF.....	30
4.2.5	Les partenaires techniques et financiers	31
4.3	Le mécanisme de mise en œuvre et de suivi de la stratégie	31
4.3.1	Les modalités de mise en œuvre de la stratégie de la MF.....	31
4.3.2	Le budget de la stratégie du secteur de la MF.....	32
5	<i>Le plan d'actions de la stratégie.....</i>	33

Liste des acronymes

ABEF	Association des Banques et Établissements Financiers du Burundi
AT	Assistance Technique
BNDE	Banque Nationale pour le Développement Économique
BRB	Banque de la République du Burundi
CCI-ODAG	Caisse Coopérative Indépendante-Organisation pour le Développement de l'Archidiocèse de Gitega
CECAD	Coopérative d'Épargne et de Crédit pour l'Auto-Développement
CECM	Caisse Coopérative d'Épargne et de Crédit Mutuel
CEI	Centrale d'Échange d'Informations
CPS-MF	Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
COPEL	Conseil pour l'Éducation et le Développement
COSPEC	Coopérative Solidarité avec les Paysans pour l'Épargne et le Crédit de Cibitoke
CSLP	Cadre Stratégique de Croissance économique et de Lutte contre la Pauvreté
Fbu	Franc Burundais
FENACOBUR	Fédération Nationale des COOPEC du Burundi
FMCR	Fonds de Micro Crédit Rural
FORCE	Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance
FSTE	Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement
IMF	Institution de Microfinance
MFPE	Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAR	Portefeuille À Risque
PTF	Partenaire Technique et Financier
RIM	Réseau des Institutions de Microfinance au Burundi
SA	Société Anonyme
SAN	Stratégie Agricole Nationale
SBM	Supervision Bancaire et Microfinance
SIG	Système d'Informations de Gestion
UCODE	Union pour la Coopération et le Développement

1 LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA POLITIQUE ET DE LA STRATÉGIE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

1.1 Le contexte de l'élaboration de la Politique et de la Stratégie du Secteur de la Microfinance

En juillet 2006, le Gouvernement de la République du Burundi a promulgué un décret portant sur l'organisation des activités de microfinance. À la suite de l'adoption de ce décret, la Banque Centrale (BRB) a procédé à son application en régularisant la pratique de la microfinance au pays. De plus, elle a assuré une surveillance du secteur qui a permis, notamment de professionnaliser et de discipliner les Institutions de Microfinance (IMF).

Parallèlement à cette activité de contrôle, le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique a mis en place un établissement public à caractère administratif, le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en microfinance (FORCE), dont le rôle est d'apporter un appui à la structuration et la promotion du secteur.

En plus, le Gouvernement adoptait en avril 2011, une Stratégie de Développement de l'ensemble du Secteur Financier. Cette stratégie couvre tous les sous-secteurs du secteur financier, dont celui de la microfinance. Une des tâches confiées au Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique dans cette stratégie, était de doter le sous-secteur de la microfinance d'une politique et d'une stratégie spécifique au secteur de la microfinance.

C'est dans le but de réaliser ce mandat que le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique a entrepris les travaux pour élaborer cette politique et cette stratégie du secteur de la microfinance.

1.2 La méthodologie d'élaboration de la politique et de la stratégie

Le Ministère des Finances et de la Planification Économique a mis en place un Comité de pilotage afin de coordonner les travaux d'élaboration de la Politique et de la Stratégie du Secteur de la Microfinance. Il a fait appel à des experts pour le conseiller et pour élaborer ces documents.

Le Comité de Pilotage a circonscrit les travaux pour l'élaboration de cette Politique et cette Stratégie. La Politique et la Stratégie du Secteur de la Microfinance couvriront les activités menées par les institutions agissant sous le couvert du décret régissant la microfinance et les activités de leurs partenaires en lien direct avec ces opérateurs. Cette approche a été adoptée afin que la politique et la stratégie se limitent au volet microfinance de la Stratégie Nationale pour le Développement du Secteur Financier et ne pas déborder sur les stratégies des autres sous-secteurs.

Le processus d'élaboration a été participatif. En plus de la validation étape par étape par le Comité de pilotage, des rencontres ont eu lieu avec un très grand nombre

d'intervenants du secteur, aussi bien du côté des opérateurs et de leurs partenaires que du côté des utilisateurs. Un Focus Group composé d'un échantillon d'IMF a été organisé pour recueillir leurs avis. Un atelier de validation a permis une consultation élargie afin d'obtenir un consensus général.

Un diagnostic du secteur a été réalisé ainsi qu'une proposition de politique et de stratégie. Ces documents ont été validés par le Comité de Pilotage et transmis au Ministre des Finances et de la Planification du Développement Economique.

2 L'ETAT DES LIEUX DU SECTEUR

2.1 La situation du secteur de la microfinance

LA PORTÉE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

À la fin 2010, près de 440 000 personnes utilisaient les services des institutions de microfinance (IMF). C'est trois ménages sur dix qui bénéficiaient de ces services. Le taux de pénétration des ménages était donc de 29,4%.

Il y a au Burundi 23 IMF agréées, mais 22 actives, dont dix de type coopératif, 9 Sociétés Anonymes (SA) et 3 de la catégorie de programme de microcrédit. Cinq IMF mutualistes sont composées de membres majoritairement issus de la fonction publique. En 2010, l'ensemble des IMF offraient leur service à travers 188 guichets.

Portée des IMF

	2010	2009	Moyenne de progression sur 5 ans
Utilisateurs	439 324	402 230	8,3%
Taux de pénétration	29,4%	27,5%	
Nombre de guichets	188	184	
Nombre d'employés	1 013	870	
% Femmes	N.D.	34%	

Toutes les provinces disposent de points de services de microfinance, la moyenne est de dix points de services par province. Cependant, quatre provinces ont moins de cinq points de services. Bien que la Capitale soit bien desservie les régions Ouest et Est disposent de moins de points de services.

La clientèle féminine représentait en 2009, 34% de l'ensemble des utilisateurs. Celle-ci était toutefois concentrée pour une bonne part (44,2%) dans quatre IMF, dont la clientèle représentait plus de 50% des usagers.

Même si le nombre d'IMF de type SA et les IMF de la catégorie de programme de microcrédit est plus important, elles ne représentaient que 23% des utilisateurs¹. Cinq des huit plus importantes IMF sont de type coopératif. Les cinq IMF formées de la

¹Le nombre d'IMF non mutualistes est supérieur à celui des coopératives, si on considère la FENACOBU comme une seule entité, malgré sa centaine de COOPEC.

clientèle de fonctionnaires regroupaient 13,8% des utilisateurs, mais représentaient 58,2% de l'encours de crédit et 20,8% des dépôts.

Les huit plus importantes IMF², par le total de leur bilan, accaparent plus de 90% du marché de la microfinance au Burundi. Deux, d'entre elles, représentent plus de 50% des activités (FENACOBU, CECAD). Ces huit IMF connaissent une performance variable, dans bien des cas, des ajustements importants et des renforcements sont nécessaires.

Seulement cinq IMF travaillent presque exclusivement en milieu rural³, mais huit autres ont des activités rurales et urbaines dans des proportions qu'il n'a pas été possible de départir. Cependant, en 2009, ces cinq IMF rurales représentaient 54% du nombre d'utilisateurs et 52% de l'ensemble des dépôts, mais seulement 15% de l'encours de crédit.

LA SITUATION DE L'OFFRE DE SERVICES FINANCIERS DES IMF

À la fin de 2010, l'ensemble des dépôts des usagers auprès des IMF représentait 43 milliards Fbu et l'encours de crédit 46,1 milliards Fbu. La progression du nombre d'usagers a été en moyenne de 8,3% par année au cours des cinq dernières années, ce qui peut être considéré comme faible. La progression annuelle de l'encours de crédit a été de 28,1% durant la même période. La moyenne de progression des dépôts des trois dernières années a été de 30,7% par année. Puisque les encours de crédit et de dépôts progressent plus rapidement que le nombre d'usagers, les dépôts et les crédits moyens par individu ont augmenté significativement⁴. En 2009, la proportion des ménages qui mobilisaient de l'épargne au sein des IMF, était de 26,3% (plus d'un ménage sur 4) et plus d'un ménage sur dix bénéficiait d'un crédit auprès des IMF (11,4%).

Offre de services des IMF

	2010	2009	Moyenne de progression sur 5 ans
Dépôts	43 048 072 149	35 192 114 329	30,7%
Dépôt moyen	107 034	91 501	18,5%
Encours crédit	46 075 961 064	35 928 290 688	28,1%
Crédit moyen accordé	354 609	398 737	
PAR 30 jrs	7,2%	8,2%	
Taux de pénétration emprunteurs		11,4%	
Taux de pénétration épargants		26,3%	

La capacité de chacune des huit plus importantes IMF d'octroyer des crédits ou de mobiliser l'épargne, n'est pas la même. Certaines IMF mobilisent une proportion importante des dépôts du secteur, en les rétrocédant faiblement, tandis que d'autres accordent des crédits bien au-delà du volume de leur dépôts et font appel à des refinancements. Le milieu rural participe de façon plus importante à la constitution des dépôts (42,8% de l'ensemble des dépôts concentrés dans les IMF œuvrant

² Ce sont : FENACOBU, CECAD, FSTE, CECM, MUTEC, UCODE, TURAME, TWITEZIMBERE

³ Les IMF du milieu rural sont : FENACOBU, UCODE, COSPEC, COPED, CCI ODAG.

⁴ Il faut cependant prendre en considération qu'une partie de la croissance est due à l'inflation.

presqu'exclusivement à l'extérieur de Bujumbura). Ces mêmes IMF n'accordent que 15% de l'ensemble des crédits⁵.

Il est difficile d'estimer la proportion des crédits accordés selon leur utilisation. Cependant, la lecture des différentes études transversales montre que les salariés bénéficieraient d'environ 75% des crédits de l'ensemble du secteur, car le crédit aux salariés est relativement facile à octroyer et présente moins de risques. Ces salariés utiliseraient ces crédits pour une proportion importante (>50%) pour l'amélioration de l'habitat. Les utilisations pour le crédit agricole seraient estimées à 6% de l'encours total et cette proportion pour le petit commerce et l'artisanat se situerait à 12,8%, en incluant le crédit solidaire.

La gamme de produits de crédit est restreinte. De façon générale, l'offre de crédit des IMF n'est pas adaptée pour les producteurs agricoles, les artisans et les femmes. Dans bien des cas, ce type de crédit demande des efforts, non seulement, pour adapter l'offre, mais également pour structurer la demande. Les crédits au petit commerce se font plus facilement. Sans avoir un impact encore important, certaines expériences prometteuses sont tentées par les IMF pour le crédit solidaire, le warrantage et par des ententes avec des unités de transformation ou des regroupements de producteurs (riz, thé).

Les conditions de crédit varient d'une IMF à l'autre, mais généralement les taux d'intérêt, appliqués dans le secteur variant entre 15 et 36%, paraissent élevés pour mener certaines activités génératrices de revenu. Une autre contrainte importante est la difficulté pour les non salariés de fournir des garanties. Les IMF n'ont pas suffisamment expérimenté d'autres types de garantie qui pourraient remplacer celles des salaires.

Le crédit est financé par des emprunts dans une proportion importante au Burundi. Cependant, les données globales cachent le fait que la très grande majorité de ces emprunts n'est effectuée que par deux IMF. En dehors de ces deux IMF, le refinancement est relativement réduit. Ce sont donc les liquidités dégagées par les dépôts et les fonds propres qui servent à octroyer des crédits.

Dans l'ensemble, la qualité du portefeuille est acceptable (PAR 30 jours à 7,2% en 2010), mais, il existe des écarts très importants entre IMF. Les IMF composées de fonctionnaires et les IMF avec une majorité de femmes performant mieux à ce chapitre. Les données sur la situation du portefeuille montrent qu'il y a beaucoup de défaillance dans la gestion et le suivi du crédit.

Compte tenu du taux de pénétration, la concurrence n'est pas encore vive entre IMF. Les IMF, surtout en milieu urbain, sentent cependant la tendance des banques à vouloir récupérer la clientèle des salariés. Par le passé, la concurrence est venue également des projets subventionnés, avec composante crédit, dont les conditions d'octroi ne respectaient pas les conditions de marché. Dans bien des cas, ce ne sont pas les pertes de parts de marché des IMF qui ont constitué l'impact le plus important, mais la détérioration de la culture de crédit (notamment le non remboursement).

⁵ C'est sans compter que d'autres IMF interviennent en milieu rural.

2.2 La situation des IMF

LES PERFORMANCES FINANCIÈRES DES IMF

L'actif des IMF était de 78 milliards Fbu en 2009. Le taux de capitalisation des IMF était relativement élevé à 22,4% et ce dans toutes les IMF. Les IMF qui font appel massivement au refinancement ont pratiquement atteint la limite d'emprunt, leur taux de capitalisation respectant, dans certains cas, tout juste les normes prudentielles fixées par la BRB.

Le niveau général de rentabilité des IMF est négatif, une fois que les ajustements ont été faits pour ne pas tenir compte, notamment des subventions. La progression vers la rentabilité est toutefois constante. Sinon, en 2009, les IMF ont dégagé 2,4 milliards Fbu de surplus, en incluant les subventions. Il est à remarquer que sept IMF sur 21 présentent des résultats négatifs, malgré les subventions. De façon générale, le niveau de couverture des charges est plus élevé pour les coopératives que pour les SA, particulièrement celles de fonctionnaires et celles en milieu rural.

Les performances financières des IMF

	2009
Actif	77 889 226 355
Taux capitalisation	22,4%
Résultats nets	2 375 293 654
Autosuf. Opér. avant ajustement	131%
Autosuf. Opér. Ajustée	-4%

LA QUALITÉ DE LA GESTION DES IMF

Les huit IMF les plus importantes au pays présentent un niveau de maturité passable, mais cinq d'entre elles doivent opérer des transformations majeures dans leur organisation pour devenir réellement performantes. Sauf les IMF naissantes, pour lesquelles on ne peut émettre d'avis (5 IMF), les autres sont dans une situation plus difficile (8 IMF).

Le nombre limité d'IMF isolées et leur absence de dispersion font qu'il n'est pas nécessaire de mener de grandes opérations nationales de restructuration (fusion, regroupement, transformations en points de services). Cependant, la FENACOBU a des objectifs de restructuration à l'interne inscrits dans son plan d'affaires.

Les besoins d'informatisation restent très importants, particulièrement dans les COOPEC affiliées à la FENACOBU. Les IMF ont besoin d'appui également pour procéder à l'ajustement de leur système d'information de gestion (SIG) actuel qui ne répond pas toujours à leurs besoins. Les IMF ont souvent de la difficulté à fournir l'information de gestion pour leur propre gouverne et pour répondre aux exigences de la BRB. Dans bien des cas, les IMF ne disposent pas d'informations à jour pour gérer leur crédit et ainsi éviter des dérapages. Les politiques et procédures des IMF doivent être ajustées et mises à jour.

Les rôles et responsabilités des élus doivent être dans certains cas ajustés avec la croissance et ceux-ci doivent, au besoin, recevoir régulièrement des formations pour

assumer leur mandat. Cependant, le secteur connaît peu de problèmes importants de gouvernance.

LE REFINANCEMENT DES IMF

Le refinancement des IMF est assuré par la BNDE et par le FMCR, mais également de façon importante par les banques. Il faut indiquer que deux coopératives de fonctionnaires accaparent 90% de ces fonds. En réalité, plusieurs IMF ne rétrocèdent pas entièrement leurs dépôts et celles qui ont des besoins de refinancement, souvent, ne répondent pas aux critères établis pour y accéder. La demande de refinancement solvable est assez restreinte, compte tenu de la capacité d'absorption actuelle des IMF. En effet, la situation financière de plusieurs IMF représente trop de risque pour qu'elles puissent bénéficier de crédit de la part d'institutions bancaires. Par ailleurs, le taux de capitalisation d'autres IMF est trop bas, ce qui les limite à faire appel à du refinancement, diminuant ainsi leur niveau de capitalisation. Le développement de la gamme de produits des IMF pourra faire croître substantiellement les futurs besoins de refinancement. En effet, si les IMF qui ont aujourd'hui des surplus de liquidité, réussissent par l'offre de nouveaux produits de crédit performants à utiliser davantage leurs ressources, elles pourront avoir besoin de refinancement.

Les conditions de refinancement pourraient être améliorées si de nouvelles lignes de crédit non rémunérées pouvaient être acquises. Une étude de faisabilité d'un fonds de garantie a été réalisée pour garantir les emprunts des IMF par le FMCR auprès du secteur bancaire. On souhaite que ces garanties si elles se concrétisent, réduisent le risque et permettent aux IMF d'obtenir de meilleures conditions.

2.3 Le cadre légal et réglementaire et la surveillance du secteur

LE CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

L'ensemble du secteur reconnaît le besoin d'ajustement du cadre réglementaire. La BRB travaille sur un projet de modification et doit le proposer aux IMF. Les principales réformes à prévoir sont relatives : 1) au renforcement des pouvoirs d'intervention de la BRB, 2) aux normes et seuils qui devraient être fixés par circulaires plutôt que par décret, 3) à l'autorisation d'offrir une gamme élargie de produits, 4) au renforcement d'une des catégories d'IMF (programmes et projets).

LA SURVEILLANCE DES IMF

La surveillance accrue des IMF par la BRB a provoqué des impacts non négligeables sur l'assainissement du secteur et sur la discipline. Ces impacts seront de plus en plus visibles dans le futur. Certaines améliorations sont toutefois encore souhaitables pour le dispositif de surveillance de la BRB, elles concernent : 1) la mise à jour du guide de surveillance, 2) la séparation des tâches des cellules responsables de l'agrément et du contrôle sur place pour le secteur bancaire et de la microfinance, 3) la production d'analyses sur le secteur et leur diffusion, 4) le suivi des recommandations et l'application de sanctions, 5) la consolidation de la CEI et une meilleure exploitation de ses données. La BRB devrait faire le suivi et favoriser l'intégration du référentiel comptable au sein des IMF. Le personnel de surveillance de la BRB a besoin de

compléments de formation et de coaching pour se spécialiser davantage afin de mieux contrôler les IMF et s'adapter au développement du secteur.

2.4 Le cadre institutionnel et le rôle des acteurs du secteur

LE MINISTERE DES FINANCES ET DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'adoption de la politique et de la stratégie spécifiques au secteur de la microfinance, mise en avant par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique et sa mise en œuvre permettront de combler les insuffisances que le secteur a connues en matière de concertation et de coordination.

Pour la promotion du secteur, le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique a favorisé l'adoption de cette stratégie et a mis en place une structure de promotion. Cette dernière, érigée en établissement public à caractère administratif, appelé «Le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance (FORCE)» apporte un appui non négligeable au secteur. Le FORCE est financé dans le cadre d'un programme d'appui au secteur de la microfinance par la Coopération néerlandaise. La gestion de ce fonds a été confiée à une structure privée dans le cadre d'un partenariat public - privé. Il sera important de pérenniser les actions de cette structure.

LES AUTRES MINISTERES IMPLIQUES DANS LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE

D'autres ministères, avec ou sans l'appui de projets internationaux, font la promotion de l'utilisation des services de la microfinance. C'est le cas du Ministère du Plan et du Développement Communal à travers le Fonds de Micro Crédit Rural qui dispense de la formation - sensibilisation dans les communes. Une coordination sera nécessaire afin que ces projets participent à la réalisation de la stratégie en fournissant un encadrement aux clientèles visées pour les former et les encadrer afin de les rendre admissibles à l'offre de crédits des IMF. Il est nécessaire d'éviter que, dans certains cas, comme par le passé, les conditions offertes par des projets viennent déstructurer le secteur de la microfinance et initient une culture de non remboursement.

LA BANQUE DE LA REPUBLIQUE DU BURUNDI (BRB)

La BRB veille à l'application de la réglementation et à la surveillance du secteur. Ce rôle vise la protection des consommateurs (épargnants), en sécurisant leurs dépôts. Ces actions ont aussi un impact non négligeable sur le professionnalisme et l'assainissement du secteur.

Les structures étatiques en général sont appelées à améliorer la circulation de l'information quant aux opérateurs dont les activités pourraient s'orienter vers la microfinance en vue d'éviter les abus éventuels d'usurpation du statut d'établissement de microfinance.

LE RESEAU DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE (RIM)

L'association professionnelle des opérateurs en microfinance, dénommé RIM, joue un rôle essentiel : 1) pour la coordination du secteur, 2) pour effectuer le plaidoyer pour ses membres, 3) comme plateforme de transmission de l'information et 4) pour la coordination d'activités de formation et d'assistance technique. Ces prestations de formation et d'assistance technique sont fournies de façon transversale, afin d'offrir des services équitables à ses membres. Le secteur reconnaît l'utilité des actions menées par le RIM et sa bonne gestion. Le RIM devra jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie de la microfinance. Les activités de base du RIM doivent cependant être autofinancées, hormis la formation et l'assistance technique, pour lesquelles le RIM devient prestataire de services pour les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Des objectifs d'autofinancement doivent être fixés et des modalités de prise en charge progressive par ses membres doivent être mises en place pour assurer sa pérennité et son indépendance.

LES AUTRES PARTENAIRES DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

Le secteur fait appel à de nombreux prestataires de services dans des domaines variés. Compte tenu de la jeunesse du secteur, ces prestataires de services n'ont pas toujours les compétences ou l'expérience pour offrir des services de qualité. Des compléments de formation devraient également offerts à ces intervenants qui jouent un rôle essentiel dans le secteur.

Le secteur est également en lien avec l'Association des Banques et des Établissements Financiers du Burundi (ABEF). Il est souhaitable que le secteur à travers le RIM entretienne avec l'ABEF un dialogue permanent et des partenariats en vue d'une meilleure coordination des relations entre eux et entre leurs membres respectifs.

LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF) DU SECTEUR

Les bailleurs de fonds et les ONG internationales spécialisées en microfinance sont peu nombreux à intervenir dans le secteur. La Coopération néerlandaise intervient sur l'ensemble du secteur à travers FORCE et par des programmes d'appui coordonnés par le RIM. Terrafina intervient également, en coordination avec le RIM, pour le développement du crédit solidaire. D'autres PTF interviennent directement avec quelques IMF. Par le passé, d'autres PTF ont eu à intervenir avec le secteur de la microfinance dont le PNUD, la Banque Mondiale, l'Ambassade de Belgique, l'UNIFEM, le FNUAP, etc.

2.5 Synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour le secteur

Les forces du secteur de la microfinance

- Un taux de pénétration à 30%
- Une couverture du territoire en progression
- Une bonne concentration du secteur
- Des expériences prometteuses, mais modestes en crédit rural
- Un PAR acceptable mais lié aux produits offerts
- Un taux de capitalisation acceptable
- Une absence de problèmes majeurs de gouvernance
- Un assainissement du secteur bien entamé
- Du financement accessible pour certaines IMF
- Un système de surveillance en place et opérationnel
- L'appui offert par FORCE
- Le rôle joué par le RIM
- Une concertation du secteur en progression

Les faiblesses du secteur de la microfinance

- Un manque de diversité dans l'offre de produits et mal adapté aux besoins, surtout en milieu rural
- Un manque d'encadrement pour la structuration de la demande
- Une concentration des crédits pour les salariés
- Une reconversion de l'épargne en crédit faible et une surliquidité pour certaines IMF
- Un manque de points de services et un manque de diversité pour le choix d'une IMF dans certaines provinces
- Un manque d'offre spécialisée pour les MPME
- Un taux d'intérêt élevé ne favorisant pas l'accès au crédit
- Une faiblesse dans la maîtrise du crédit
- Un manque d'efficacité et donc de rentabilité
- Une insuffisance d'outils de gestion et un manque de professionnalisation
- Un manque d'intégration du plan comptable
- Des conditions exigeantes pour le refinancement des IMF
- Une insuffisance de la surveillance pour renforcer le secteur
- Un besoin de renforcement de compétences pour le personnel de surveillance
- Une absence de mécanismes de concertation et de mise en cohérence du secteur
- Une insuffisance d'appuis institutionnels et techniques aux IMF

Les opportunités du secteur de la microfinance

- Des conditions économiques plus favorables
- Une meilleure stabilité politique
- Une absence d'une vive concurrence
- Une possibilité de recycler les fonds de la FENACOBU dans le secteur
- Un fonds de garantie à l'étude au FMCR
- La présence suffisante de structures de refinancement
- La présence de financement néerlandais (Coopération et Terrafina) et d'autres PTF
- La stratégie nationale pour le développement du secteur financier déjà adoptée

Les menaces du secteur de la microfinance

- L'instabilité politique
- Une baisse des taux d'intérêt sur les dépôts des IMF dans les banques
- Une concurrence des banques et des projets subventionnés
- Une absence de bonnes performances des IMF
- Une insuffisance de bailleurs de fonds de façon générale au Burundi

3 L'ENONCE DE POLITIQUE POUR LE SECTEUR DE LA MICROFINANCE

3.1 La justification de l'énoncé de politique

Un certain nombre de motifs justifient l'élaboration de la politique du secteur de la microfinance, notamment les suivants :

La microfinance est un outil performant de réduction de la pauvreté

Il a été démontré que la microfinance est un outil performant de réduction de la pauvreté et de création d'emplois. La microfinance permet de mener des activités génératrices de revenu et ainsi accroître les revenus et les conditions de vie des ménages. Elle favorise le développement économique des communautés. Les études ont montré que les femmes en particulier peuvent profiter des impacts d'un secteur microfinancier performant et accessible.

La nécessité d'un meilleur accès aux services microfinanciers

La principale justification est de permettre un accès plus large aux services microfinanciers pour la population qui n'a pas accès aux services financiers classiques.

Le besoin de renforcement du secteur au Burundi

La situation du secteur de la microfinance montre des lacunes et des besoins de consolidation et de développement pour qu'il puisse atteindre les objectifs d'accessibilité aux services microfinanciers. La politique doit mettre en place les bases de son développement harmonieux.

Le lien et la complémentarité avec le cadre national de développement

La Politique et la Stratégie pour le Secteur de la Microfinance viennent compléter les dispositifs des différentes stratégies nationales ayant un lien avec le secteur de la microfinance. C'est ainsi que le Cadre Stratégique de Croissance Économique et de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et la Stratégie Agricole Nationale (SAN 2008-2015) prévoient le renforcement du secteur de la microfinance et l'utilisation accrue de leurs services pour atteindre leurs objectifs. Il y a un lien direct avec la Stratégie Nationale pour le Développement du Secteur Financier, puisque la microfinance constitue un sous secteur de cette stratégie et qu'à son plan d'actions, il était prévu une série de modalités d'intervention pour le secteur de la microfinance, dont l'adoption de la Politique et de la Stratégie.

La nécessité d'une harmonisation, d'une coordination et d'une cohésion du secteur

La coordination, l'harmonisation et la cohésion du secteur seront favorisées par la Politique et la Stratégie pour le Secteur de la Microfinance mettant en place les principes qui doivent guider l'action de l'ensemble des intervenants vis-à-vis du secteur.

Un cadre institutionnel approprié est nécessaire

La Politique et la Stratégie du Secteur de la Microfinance donnent un cadre institutionnel pour le développement du secteur précisant les rôles et les responsabilités des intervenants.

Le besoin de mobiliser les partenaires techniques et financiers (PTF)

L'absence de politique et de stratégie pour le secteur constituait une contrainte pour l'intervention des PTF. Cette politique et cette stratégie permettront à ces PTF de programmer leurs actions sur la base d'un consensus national et une feuille de route entérinée par l'État.

3.2 La définition de la microfinance

La définition de la microfinance s'intéresse donc aux activités des opérateurs qui offrent les services financiers. Ces services doivent être offerts aux populations qui ont un accès plus difficile aux services financiers classiques.

En vue de l'adoption de la Politique et de la Stratégie pour le Secteur de la Microfinance, il est bon de rappeler la définition qu'on retrouve au décret régissant les activités de microfinance au Burundi. Cette définition rejoint le sens des définitions généralement rencontrées pour le secteur au niveau international. Elle est libellée comme suit :

«Une activité exercée par des personnes morales qui pratiquent des opérations de crédit procédant ou non à la collecte de l'épargne et offrent des services financiers spécifiques au profit des populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel.»

3.3 Les principes devant guider l'élaboration de la politique

L'élaboration de la politique pour le développement de la microfinance au Burundi suit des principes de base généralement reconnus au plan international. Ces principes situent le rôle de la microfinance, les conditions pour développer le secteur de la microfinance de façon pérenne et le rôle des acteurs.

Principe 1 : L'accès aux services financiers pour la population

Le secteur de la microfinance doit répondre aux besoins financiers de la population qui n'a pas accès aux services financiers traditionnels offerts par les institutions financières classiques.

Principe 2 : L'amélioration des conditions de vie de la population

Le secteur de la microfinance doit poursuivre des objectifs d'amélioration des conditions de vie de la population, en particulier pour les femmes et des objectifs de développement économique et sociale des communautés.

Principe 3 : La pérennité de services offerts par le secteur de la microfinance

Afin que les services offerts soient pérennes les institutions du secteur de la microfinance doivent être bien gérées, efficaces et efficientes, couvrir leurs charges et se capitaliser.

Principe 4 : La responsabilité du développement du secteur de la microfinance revient principalement aux opérateurs

Le développement du secteur est avant tout de la responsabilité des opérateurs eux-mêmes (IMF), même s'ils doivent être appuyés pour ce faire par des programmes gouvernementaux ou autres. Le secteur de la microfinance est du domaine privé.

Principe 5 : Le suivi des règles du marché en microfinance

Pour que les services soient offerts de façon pérenne, il est nécessaire que la pratique de la microfinance suive les règles du marché, tout en visant la meilleure efficacité.

Principe 6 : La création d'un environnement propice au développement du secteur de la microfinance

Le rôle de l'État est de créer un environnement propice au développement du secteur par la législation, la surveillance et la promotion du secteur.

Principe 7 : La non intervention de l'État vis-à-vis du secteur de la microfinance

L'État ne doit pas intervenir lui-même dans la distribution des crédits ou pour la mobilisation de l'épargne. Il ne doit pas non plus s'immiscer dans la gouvernance des IMF. Il doit rester neutre et ne pas accorder d'avantages à certains types d'institutions.

Principe 8 : La coordination et la cohésion dans le secteur de la microfinance

L'État doit assurer la coordination et la cohésion du secteur par l'établissement d'un dialogue, en mettant en place un cadre institutionnel approprié et en adoptant une stratégie d'actions favorisant le développement du secteur.

Principe 9 : L'encadrement du secteur de la microfinance

Le secteur doit être encadré par un dispositif légal et réglementaire qui permet un fonctionnement adéquat des IMF et qui assure la protection des épargnants et le professionnalisme du secteur.

Principe 10 : La promotion du secteur de la microfinance

L'État ou d'autres intervenants peuvent intervenir dans la promotion du secteur en permettant aux IMF de bénéficier de soutien sous forme de conseils, de formation, de financement des investissements et des frais de développement. L'État doit rechercher les ressources extérieures pour appuyer le secteur.

Principe 11 : La promotion de l'utilisation des services de microfinance

L'État ou d'autres intervenants peuvent intervenir dans la promotion de l'utilisation des services de microfinance en sensibilisant la clientèle cible et en offrant des services de structuration de la demande afin de permettre à ces populations d'accéder aux services de microfinance.

Principe 12 : Le caractère inclusif du secteur financier global

Le sous secteur de la microfinance doit être reconnu comme une partie intégrante du secteur financier, comme un complément aux autres acteurs du secteur financier et même établir des partenariats avec eux. L'ensemble des sous secteurs doit interagir et faire face à la concurrence entre eux, à condition qu'il n'y ait pas de privilèges indus accordés à une partie ou une autre.

3.4 L'énoncé de politique de la microfinance

La politique de l'État en matière de microfinance sera :

- De mettre en place un environnement légal, réglementaire, institutionnel et économique favorable au développement soutenu du secteur de microfinance;
- De reconnaître que le secteur de la microfinance fait partie du secteur privé et qu'il est le premier responsable de son développement;
- De prendre les mesures nécessaires pour promouvoir l'accès de la population aux services de microfinance, notamment en fournissant des services d'encadrement pour habiliter la population à recevoir des crédits;
- De favoriser des actions particulières pour l'accès aux services financiers pour les femmes et pour les groupes sociaux vulnérables;
- D'encourager par des dispositifs d'appui, le développement et le renforcement des IMF pérennes et professionnelles qui offrent les produits et services financiers variés de qualité ;
- De permettre l'accès aux services de microfinance que par des structures reconnues légalement;
- De donner ou de retirer les permis d'exercice afin d'assurer la qualité des opérateurs ;
- D'assurer la surveillance des opérateurs du secteur et la protection des épargnants;
- De s'assurer que les règles du marché soient respectées dans les opérations de microfinance, à moins que tous les opérateurs puissent bénéficier des mêmes avantages;
- De rester neutre vis-à-vis du secteur de la microfinance en n'intervenant pas directement dans la distribution du crédit ou la mobilisation de l'épargne, ni en s'immisçant dans la gouvernance des IMF;
- D'assurer la cohésion et la coordination du secteur en mettant un cadre institutionnel adéquat;

- De soutenir le secteur de la microfinance dans le cadre d'un système financier intégré;
- De soutenir le secteur de la microfinance dans le recouvrement des crédits par des actions de sensibilisation et de moralisation des emprunteurs par l'administration à la base et les autres structures d'encadrement de la population;
- De soutenir le secteur de la microfinance par l'instauration d'un environnement des affaires sain basé sur un système judiciaire équitable pour toutes les parties en présence et aboutissant à la réduction des lenteurs dans le traitement des dossiers pendant devant les différentes juridictions

4 LA STRATEGIE D'APPLICATION DE LA POLITIQUE NATIONALE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

Une stratégie a été élaborée, afin de mettre en application la politique de la microfinance. Elle constitue le moyen privilégié de mettre en application l'énoncé de politique. Cette stratégie présente des objectifs, des résultats, des approches d'intervention, le rôle des acteurs ainsi que les mécanismes de mise en œuvre et un plan d'actions.

4.1 Les orientations stratégiques de la stratégie pour le secteur

4.1.1 Les objectifs et les sous objectifs de la stratégie pour le secteur

L'objectif ultime de la Stratégie de la Microfinance est de :

Permettre au plus grand nombre de la population d'avoir accès à des services financiers de base qui répondent à leurs besoins particulièrement pour réaliser des activités génératrices de revenus.

Cet accès aux services financiers permettra à la population rurale et urbaine d'entreprendre des activités génératrices de revenus et donc profitables pour améliorer leurs conditions de vie et le développement économique et social des communautés.

Les objectifs visent à consolider la structuration du secteur de la microfinance, sous-composante du secteur financier et à le professionnaliser, afin d'atteindre cet objectif ultime. Les services financiers offerts à la population ne pourront être pérennes et la sécurité des déposants assurée que si les IMF peuvent couvrir leurs frais et qu'en conséquence une culture de crédit permettant le remboursement des crédits, soit instaurée.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie adopte quatre grands objectifs spécifiques à atteindre au cours des cinq prochaines années. Ces objectifs sont les suivants :

- Objectif 1 : La croissance de l'accessibilité et de la variété des produits et services de microfinance
- Objectif 2 : Le renforcement du professionnalisme et des capacités humaines, techniques et financières des IMF
- Objectif 3 : La consolidation de la sécurité financière du secteur et de la protection des usagers
- Objectif 4 : L'amplification de la promotion du secteur

OBJECTIF 1 : LA CROISSANCE DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE LA VARIÉTÉ DES PRODUITS ET SERVICES DE MICROFINANCE

Cet objectif vise directement l'accessibilité aux services financiers de base. C'est ainsi qu'il est nécessaire de faire lever les contraintes qui empêchent la jonction entre l'offre de services financiers de base des IMF et la demande pour ces mêmes services. Cette demande est exprimée, notamment par les producteurs agricoles, les artisans, les petits commerçants, les femmes, les jeunes et les consommateurs à faibles revenus.

Pour faire lever ces contraintes, il est nécessaire que l'offre de produits et services de microfinance s'adapte et que des actions soient menées pour que la demande se structure, afin de présenter des dossiers bancables aux IMF.

Dans une large mesure, les exigences actuelles et les approches adoptées pour offrir les crédits par les IMF restreignent l'accès aux crédits. Il est nécessaire que les IMF adoptent des approches facilitant l'accès aux crédits à une plus grande partie de la population tout en assurant et en garantissant leur remboursement. Des expérimentations prometteuses sont en cours en milieu rural et urbain. Ces expérimentations doivent être multipliées et diffusées. D'ici quelques années, le secteur devra se pencher sur l'offre de services électronique du secteur (guichet automatique, mobilebanking, etc.).

Dans la foulée de l'adaptation des produits, des études doivent être réalisées afin de présenter aux IMF les possibilités qui s'offrent à elles en matière de garantie et par ailleurs pour analyser la situation des taux d'intérêt avec comme objectif de les diminuer.

Pour favoriser davantage l'accès au crédit agricole, il sera nécessaire d'envisager des études pour des mesures d'accompagnement de nature à limiter le risque lié à ce type de crédit. Ces études pourront se pencher notamment sur la faisabilité d'un fonds de calamité, d'un fonds destiné à amortir l'impact des fluctuations des cours des produits agricoles, ou de l'assurance agricole, etc.

La mobilisation de l'épargne est également un service pour assurer la sécurité financière des ménages. La promotion et la culture de l'épargne doivent être favorisées. Par ailleurs, les services microfinanciers doivent être accessibles sur l'ensemble du territoire. La couverture du territoire est jugée pour le moment passable, mais dans bien d'autres endroits le nombre de guichets est insuffisant et dans certaines localités, il manque d'alternatives pour le choix d'une IMF. Des efforts sont encore nécessaires pour améliorer la proximité des services financiers.

Par ailleurs, pour atteindre les populations qui ont peu de connaissance de l'utilisation du crédit, des difficultés pour formuler leur demande et pour fournir les garanties nécessaires pour sécuriser les prêts, des actions doivent être menées pour structurer la demande et faire lever ces obstacles à l'accès au crédit. Il est donc nécessaire que cette clientèle spécifique (producteurs, agricoles, femmes, artisans et jeunes) soit encadrée par des structures ou par leur propre organisation paysanne, afin 1) de les initier au crédit, 2) de les habiliter à formuler des demandes, 3) de suivre leur utilisation, 4) de constituer des garanties en petits groupes ou au niveau de leur regroupement et 5) de renforcer leurs capacités entrepreneuriales et managériales. Des collaborations doivent être établies entre ces clientèles spécifiques, les structures d'encadrement de celles-ci et les IMF. Cet objectif est également inclus dans les stratégies des ministères s'adressant à ces groupes de population spécifiques et des collaborations sont donc souhaitables.

Cette description des éléments visant l'accessibilité accrue, amène donc à formuler les sous-objectifs suivants :

Sous objectif 1.1 : La diversification de la gamme de produits et de services financiers

Sous objectif 1.2 : Le renforcement de la structuration de la demande de crédit

OBJECTIF 2 : LE RENFORCEMENT DU PROFESSIONNALISME ET DES CAPACITÉS HUMAINES, TECHNIQUES ET FINANCIÈRES DES IMF

Un des préalables pour que l'objectif d'accessibilité soit atteint est la solidité du secteur, c'est-à-dire des IMF professionnelles et pérennes. De façon générale, les IMF doivent renforcer la gestion de leur organisation. La priorité pour les IMF est sans aucun doute de relever le niveau de professionnalisme de leur personnel et ce à tous les niveaux. Les spécificités de gestion d'institutions financières, même à modèle réduit, exigent un niveau de compétence spécifique au secteur.

Les IMF doivent également procéder dans bien des cas à des restructurations leur permettant d'accroître leur efficacité. Elles doivent adopter des modèles de gestion modernes et plus performants. La plupart sont dotées de plans d'affaires dont l'exécution représente des défis de taille. Selon les cas, les politiques et les procédures de gestion doivent être révisées et appliquées. Le rôle et les responsabilités des élus doivent être revisités et ces derniers doivent être sensibilisés et formés à mieux jouer leur rôle.

Les efforts consentis par les IMF pour se professionnaliser auront besoin d'être poursuivis et soutenus à travers le renforcement et la consolidation des acquis des phases précédentes du FORCE en matière d'infrastructures et d'équipements des IMF (construction de points de services, transports, équipements informatiques, coffres forts, etc.).

Les IMF ne sauraient atteindre leurs objectifs de professionnalisation sans améliorer leur capacité de gestion financière, notamment en améliorant leur capacité d'analyse, permettant principalement d'accroître leur efficacité. Les IMF en réseau ou gérant plusieurs guichets doivent raffermir leur méthode de contrôle interne.

Pour accroître l'accès à la population, la gestion du crédit demande à être renforcée, afin d'assurer une meilleure maîtrise de ces crédits. Les dispositifs pour l'octroi, le suivi et le recouvrement doivent être améliorés, ainsi que la disponibilité de l'information sur les crédits accordés. En parallèle, la réalisation des garanties doivent être facilité.

Des avancées intéressantes ont été réalisées pour doter les IMF de systèmes de gestion plus performants. Des systèmes informatisés transactionnels pour la gestion quotidienne des opérations ont été mis en place dans plusieurs IMF. Ces systèmes fournissent, dans la plupart des cas, l'information de gestion requise. Mais, il reste encore plusieurs guichets qui ne bénéficient pas de ces systèmes. Par ailleurs, les systèmes en place, doivent s'ajuster, afin de mieux répondre aux besoins des IMF et aux besoins d'informations de la BRB. Les informations recueillies pour la Centrale

d'Échange et d'Informations(CEI) doivent être mieux exploitées pour permettre aux IMF de mieux suivre leur portefeuille de crédit.

Pour accroître le portefeuille de crédit, les IMF doivent avoir accès au refinancement. Les institutions nationales spécialisées en refinancement bénéficient de fonds ou de lignes de crédit qui permettent de répondre à une partie de la demande que les institutions bancaires complètent pour un certain nombre d'IMF. Cependant, les conditions de crédit actuelles pour les IMF ont une influence sur le taux de sortie final aux usagers. La présence de lignes de crédit supplémentaires à des taux accessibles pourrait permettre de réduire les frais financiers des IMF et donc d'être elles-mêmes moins exigeantes. Le besoin de ressources se fait ressentir particulièrement pour les ressources financières longues. Des garanties pourraient également être offertes à ceux qui refinancent les IMF, permettant ainsi de réduire le risque et baisser les taux d'intérêt sur le refinancement.

En conclusion, les sous objectifs pour viser la professionnalisation des IMF et le renforcement de leurs capacités humaines, techniques et financières sont les suivants :

Sous objectif 2.1 : Le renforcement institutionnel des IMF

Sous objectif 2.2 : La consolidation et le développement des systèmes de gestion des IMF

Sous-objectif 2.3 : Le renforcement et le développement des mécanismes assurant le refinancement des IMF

OBJECTIF 3 : LA CONSOLIDATION DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE DU SECTEUR ET DE LA PROTECTION DES USAGERS

Pour assurer la protection des usagers, particulièrement pour les déposants et pour valider la qualification des IMF, un système de surveillance est nécessaire. La BRB a depuis quelques années mis en place des dispositifs spécifiques pour le secteur de la microfinance. Ces actions doivent être poursuivies, car elles ont un effet non seulement sur la protection des épargnants, mais également sur la professionnalisation des IMF.

Un cadre légal a été adopté en 2006, cependant ce cadre mérite maintenant d'être révisé pour mieux répondre aux besoins d'encadrement et de développement du secteur. La BRB doit poursuivre la sensibilisation des IMF à l'application de la réglementation et à l'adoption du référentiel comptable.

La surveillance a déjà produit des résultats notamment sur l'assainissement du secteur. Les contrôles assurent la discipline et les recommandations produites ont un effet non négligeable sur la gestion des IMF. Les services de surveillance pour la microfinance ont besoin d'être spécialisés. Les méthodes de surveillance doivent être actualisées et le personnel affecté à cette tâche doit bénéficier de complément de formation et d'entraînement. Les analyses des résultats des IMF et du secteur doivent se poursuivre, se perfectionner et les résultats de ces analyses sur la situation du secteur doivent être diffusés.

La BRB a initié une Centrale d'Échange et d'Informations(CEI) sur la situation du crédit au sein des IMF. Elle doit s'assurer que les IMF utilisent cet outil de prévention et exploitent ces données pour connaître la situation des impayés dans le secteur.

Les sous objectifs visant à assurer la sécurité du secteur et des usagers sont les suivants :

Sous objectif 3.1 : L'adaptation permanente du cadre légal

Sous-objectif 3.2 : Le renforcement de la surveillance, de la discipline du secteur et de la protection des usagers

OBJECTIFS 4 : L'AMPLIFICATION DE LA PROMOTION DU SECTEUR

La promotion du secteur de la microfinance, comme élément du secteur financier, passe tout d'abord par la concertation et sa coordination. L'adoption de la Politique et de la Stratégie du Secteur de la Microfinance constitue déjà une concertation et initie un mécanisme de coordination. Pour effectuer le suivi de l'application de la politique et de la stratégie, une cellule de suivi sera mise en place sous la tutelle du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique. Cette cellule aura pour tâche de suivre la réalisation de la stratégie et de faire rapport au Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance (CPS-MF) sur l'évolution générale du secteur, sur le niveau de réalisation de la stratégie et sur la situation de mobilisation des fonds pour son exécution.

Le Gouvernement prendra les mesures nécessaires pour créer un Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance (CPS-MF) qui se réunira régulièrement, afin d'évaluer l'évolution du secteur et pour assurer le dialogue entre les acteurs. Ces rencontres auront pour but de favoriser un consensus sur les orientations et les stratégies pour le secteur de la microfinance au Burundi. En parallèle, une table ronde des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sera organisée poursuivre les mêmes objectifs.

Pour réaliser les actions prévues de la stratégie, les organismes existants de promotion du secteur seront mis à contribution. C'est ainsi que la promotion du secteur de la microfinance est déjà réalisée en partie par le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance (FORCE), établissement public à caractère administratif, mis en place et sous la tutelle du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique. Le FORCE est responsable notamment, de l'exécution du Programme néerlandais d'appui au secteur de la microfinance, mais ses attributions lui permettent de jouer un rôle encore plus important dans la promotion du secteur.

La promotion du secteur est aussi assurée par le Réseau des Institutions de Microfinance (RIM). Outre la responsabilité de faire le plaidoyer du secteur et de représenter ses membres, les PTF confient régulièrement au RIM des mandats de formation et d'assistance technique pour ses membres. Afin d'atteindre les objectifs de la stratégie, il est nécessaire de renforcer le RIM, afin de lui confier des mandats spécifiés au plan d'actions.

Les PTF qui désirent intervenir directement pour le développement du secteur peuvent le faire, pour autant que leur programme ne soit pas en contradiction avec la stratégie

nationale. Leurs actions seront comptabilisées lors de l'évaluation des réalisations relatives au plan d'actions du secteur.

De même, il est nécessaire que la promotion de l'utilisation des services du secteur de la microfinance fasse par l'ensemble des structures qui sont en contact avec la clientèle finale. Pour se développer, le secteur a besoin que ces intervenants contribuent à initier la population à l'utilisation des services de microfinance et à les encadrer afin de structurer leur demande.

Le secteur de la microfinance inclut également les nombreux prestataires de services auxquels le secteur fait appel. Une base de données des expertises existantes par domaines d'intervention doit être constituée et régulièrement mise à jour. Les capacités de ces prestataires de services doivent être renforcées. Le secteur doit également maintenir les relations avec le secteur bancaire pour une meilleure connaissance mutuelle et éventuellement pour établir des partenariats.

La description précédente amène à formuler les sous-objectifs suivants pour promouvoir le secteur :

Sous-objectif 4.1 : Le renforcement de la concertation et de la coordination du secteur

Sous-objectif 4.2 : Le maintien et le développement de mécanismes de promotion du secteur

Sous-objectif 4.3 : L'établissement de partenariats entre les IMF et les autres acteurs du secteur

4.1.2 Les résultats attendus de la stratégie du secteur

Les grands résultats attendus constituent des cibles que le secteur doit atteindre dans un horizon de cinq ans. Les résultats du premier objectif sont prioritaires, les trois autres objectifs sont des conditions pour que ce premier objectif soit atteint. Le plan d'actions présente les résultats spécifiques pour chaque activité.

Objectif 1 : La croissance de l'accessibilité et de la variété des produits et services de microfinance

À la fin de 2016 :

- Au moins 4 ménages sur dix utilisent les services des institutions de microfinance au pays⁶ (3 sur 10 en 2010)
- Les services de microfinance sont offerts dans au moins 12 guichets de microfinance par province (moyenne de 10 en 2010), en privilégiant les régions moins desservies
- Le volume de dépôts à 100 milliards Fbu⁷ (43 milliards Fbu en 2010)
- L'encours de crédit à 130 milliards Fbu⁸ (46 milliards Fbu en 2010)

⁶ Le taux d'accroissement est estimé à 25%.

⁷ Inflation de 5% par année prise en compte

⁸ Idem que précédente

- Les crédits productifs (producteurs agricoles, femmes, jeunes, artisans, petits commerçants) représentent plus de 50% du portefeuille de crédit des IMF (environ 25% en 2010)

Objectif 2 : Le renforcement du professionnalisme et des capacités humaines, techniques et financières des IMF

À la fin de 2016 :

- Le taux d'autosuffisance opérationnel ajusté (sans subventions) est de 110% dans le secteur (inférieur à 100% en 2010)
- Le taux de capitalisation des IMF est maintenu à 22%
- Le portefeuille à risque des IMF est de moins de 5% (7,2% en 2010)
- L'informatisation à 100% pour les IMF représentant 90% du secteur.
- Le volume de refinancement des IMF est de 35 milliards Fbu⁹ (18 milliards en 2009)

Objectif 3 : La consolidation de la sécurité financière du secteur et de la protection des usagers

- Le cadre légal est actualisé chaque fois que de besoin
- 100% des IMF sont contrôlées par année
- Le taux de mise en application des recommandations est au dessus de 90%
- Le nombre de mesures préventives prises sur la base du contrôle sur pièces est accru
- Le maintien et l'amélioration des services offerts par la CEI

Objectifs 4 : L'amplification de la promotion du secteur

- La cohésion et la coordination du secteur par les intervenants sont accrues
- Le nombre de formations dispensées à travers le RIM est en croissance
- La sensibilisation, la formation et l'encadrement des usagers sont assurés
- Les budgets en appui aux IMF par le FORCE sont accrus
- Les fonds nécessaires à la réalisation de la stratégie sont mobilisés

4.1.3 Les approches d'intervention de la stratégie pour le secteur

Quatre approches principales sont préconisées pour la réalisation de la stratégie du développement du secteur de la microfinance. La première consiste à ce que les IMF soient responsables de leur propre développement en bénéficiant pour ce faire d'appuis techniques et financiers. La deuxième approche se matérialise par les actions menées par les structures d'encadrement du secteur. Parallèlement à ces deux approches, il est prévu comme troisième approche que des actions s'adressent aux bénéficiaires des services de la microfinance, afin de les aider à se rendre éligible à l'octroi de crédit. Ces interventions doivent être réalisées par les acteurs qui encadrent les usagers de la microfinance. Finalement, la quatrième approche concerne les PTF, soit les bailleurs de fonds et les ONG internationales spécialisées dans le développement de la microfinance.

⁹ Idem que précédente

L'APPROCHE D'INTERVENTION PAR LES IMF, ELLES-MÊMES

Dans bien des cas, les IMF sont responsables, elles-mêmes, de mener les actions prévues au plan d'actions de cette stratégie. Ces actions concernent particulièrement les deux premiers objectifs où les IMF doivent souvent être les maîtres d'œuvre de la réalisation des activités. Pour les appuyer dans la réalisation de ces actions, l'État par l'entremise du FORCE et des PTF mettront à la disposition des IMF les fonds nécessaires pour 1) l'engagement de prestataires de services, 2) l'acquisition d'équipements, 3) la couverture des frais de développement ou 4) pour bénéficier de formations. Les IMF auront déjà identifié dans leur plan d'affaires leurs besoins et déposeront des demandes auprès du FORCE ou des PTF. Parallèlement, le RIM apportera un appui transversal à ses membres en organisant des formations, en coordonnant les prestations d'assistance technique ou la réalisation d'études.

Les IMF auront besoin de recourir à l'assistance technique nationale ou internationale particulièrement en ce qui concerne : 1) le développement de la gamme de produits, 2) le renforcement des capacités de leurs ressources humaines, 3) la consolidation de leur système informatiques et des SIG, 4) pour les restructurations et la réalisation des plans d'affaires. L'expérience a montré que fournir de l'assistance technique ponctuellement sans continuité les unes avec les autres, était improductif. On favorisera davantage une formule où l'IMF choisit un partenaire qui pourra l'appuyer sur plusieurs dimensions en partant des plans d'affaires. Ceci aura l'avantage de mieux intégrer les différents aspects de développement de l'entreprise.

Pour le refinancement ou pour les garanties de prêt aux IMF ainsi que pour les fonds de calamité ou ceux de stabilisation des cours des produits agricoles, les lignes de crédits ou les fonds souhaités devront provenir de l'État, des PTF ou des institutions internationales de refinancement. Ces fonds pourront aller directement aux IMF ou transiter par les institutions spécialisées dans ce domaine (BNDE, FMCR) ou par les banques.

L'APPROCHE D'INTERVENTION PAR LES STRUCTURES D'ENCADREMENT DU SECTEUR

Trois principales structures interviennent dans l'encadrement et la promotion du secteur de la microfinance. Ce sont : 1) le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique directement et par l'entremise du FORCE, 2) la BRB et 3) le RIM.

Le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique, responsable du secteur financier, jouera un rôle majeur dans la réalisation de la stratégie en assurant la coordination des actions. Pour ce faire, il mettra en place un Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance (CPS-MF) et une Cellule de Coordination de l'Exécution de la politique et de la stratégie (CCE). Cette Cellule de Coordination devra produire des rapports au CPS-MF. Ce dernier participera également aux côtés des autres intervenants du secteur à la mobilisation des fonds pour réaliser la stratégie. La Cellule aura besoin d'avis technique pour établir la méthodologie pour réaliser son mandat. Il sera nécessaire également que le Ministère obtienne des appuis pour équiper et couvrir une partie des frais de fonctionnement de cette cellule.

Le Ministère aura également la tâche d'assurer le dialogue entre les acteurs gouvernementaux et leurs partenaires pour qu'au niveau de l'État et des PTF, les actions en microfinance soient coordonnées et cohérentes.

Le Ministère a mis en place pour la promotion du secteur, le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance (FORCE), Etablissement Public à caractère Administratif. Cette structure a pour mandat d'assurer la promotion du secteur et de servir d'agence d'exécution pour les projets d'appui des PTF au secteur. Le FORCE est un maillon essentiel pour appuyer les IMF et donc le secteur. Il est souhaitable qu'il continue de servir de courroie pour le transfert des appuis aux IMF et que ses mandats, en ce sens, se multiplient.

La BRB a un rôle essentiel à jouer dans le développement du secteur de la microfinance. Par les agréments qu'elle accorde, les règles qu'elle met en place et par sa surveillance, elle assure un développement sécurisé du secteur et elle contribue au rehaussement du professionnalisme des IMF. C'est pourquoi, il est prévu dans la stratégie du secteur de la microfinance, comme dans celle du secteur financier en général, que la BRB spécialise davantage ses services dédiés à la microfinance. Une assistance technique soutenue est nécessaire afin que la BRB continue de bénéficier de compétences pour la réalisation de ce mandat particulier.

Le RIM a un rôle essentiel à jouer pour la réalisation de la stratégie en coordonnant et en organisant ses membres, en donnant aux autorités et aux autres intervenants des avis sur le secteur. De plus, son expertise dans l'exécution de mandats de formation, d'appuis techniques et de réalisation d'études, en fait un interlocuteur essentiel à la réalisation de la stratégie. Les membres du RIM seront en mesure de couvrir progressivement les charges de base de leur association professionnelle. De plus, les activités de formation et d'assistance technique entreprises par le RIM, devront être couvertes pour l'essentiel par les PTF.

L'APPROCHE D'INTERVENTION PAR L'ENCADREMENT DES USAGERS

L'état de la situation a relevé des contraintes liées à la demande de crédit (aux usagers) empêchant souvent les clientèles spécifiques (producteurs agricoles, artisans, femmes) d'accéder au crédit. Le secteur de la microfinance pourra atteindre cette clientèle que si un travail de structuration de la demande est réalisé. Il s'agit d'encadrer ces bénéficiaires, afin qu'ils soient 1) sensibilisés à l'utilisation adéquate et au remboursement du crédit, 2) en mesure d'évaluer leurs besoins et leur capacité de remboursement pour formuler des demandes bancables 3) suivis dans la réalisation de leur activité et 4) qu'ils fournissent conjointement ou par l'intermédiaire de fonds de garantie créés au sein de leur organisation, des garanties en vue du partage du risque.

Ces organisations peuvent être de tous ordres : 1) structures étatiques, 2) programmes de coopération, 3) ONG nationales ou étrangères, 4) les organisations paysannes ou celles regroupant ces clientèles. Leur rôle est essentiel pour rendre accessible les crédits à ces populations plus vulnérables. C'est pourquoi, la stratégie de développement du secteur de la microfinance prévoit des responsabilités pour ces acteurs du développement. Différentes formules peuvent être envisagées, mais des ententes peuvent être conclues entre ces organisations et des IMF afin de coordonner

la structuration de la demande et l'adaptation de l'offre des IMF pour des produits et services spécifiques pour cette clientèle au bénéfice de ces groupes cibles. Ces organisations peuvent souvent disposer des fonds provenant de projets pour mettre en œuvre ces ententes. Toutefois, il est prévu au plan d'actions que dans le cadre de développement de la gamme de produits et l'éducation financière, les PTF et le FORCE financent la réalisation de ces ententes, pour appuyer la structuration de la demande.

L'APPROCHE PAR LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS

La stratégie ne pourrait être réalisée sans la participation de partenaires techniques et financiers (PTF). Les PTF amènent généralement des fonds, mais amènent aussi de l'expertise étrangère permettant de générer des résultats enviables.

Il est donc souhaité que les PTF interviennent au niveau national en supportant la cellule de suivi de la stratégie. Puis pour les organismes d'encadrement, il est nécessaire que les bailleurs de fonds soutiennent les travaux prévus à la BRB et au RIM.

Pour les bailleurs de fonds qui voudraient intervenir sur l'ensemble du secteur en supportant la stratégie de la microfinance, il serait souhaitable qu'ils confient leur fonds à FORCE qui est investi de cette mission conformément au décret de sa création qui stipule que « le Fonds a pour objet la mobilisation des ressources financières en vue d'améliorer l'accès aux services financiers pour la population ne bénéficiant pas du système bancaire classique. » Cette structure a déjà démontré ses capacités en gestion des appuis au secteur et de lien entre les PTF et les IMF.

Mais la participation des PTF ne se limite pas à des financements. Les ONG ont apporté par le passé un appui significatif aux IMF, soit de façon transversale. Ces interventions ont permis le transfert de connaissances et de savoir-faire qui ont eu des impacts significatifs.

4.2 Le rôle des acteurs pour l'exécution de la stratégie

4.2.1 Les structures gouvernementales

Le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique

- Assurer la coordination du secteur
- Élaborer la Politique et la Stratégie du Secteur de la Microfinance
- Mettre en œuvre la stratégie de la microfinance
- Mettre en place CPS-MF et la Cellule de Coordination de la stratégie
- Poursuivre son action à travers le FORCE
- Assurer les relations avec les autres ministères en vue de la cohérence du cadre légal

Les autres ministères impliqués en microfinance

- Mettre en cohérence les lois, dans le respect des orientations de la présente stratégie, les politiques et les stratégies afin d'assurer le développement du secteur de la microfinance

- Participer aux activités de promotion et de développement du secteur de la microfinance
- Promouvoir l'utilisation des services de microfinance
- Mener des actions en coordination avec les acteurs du secteur de la microfinance pour rendre accessibles les produits de la microfinance à la population

La Banque de la République du Burundi (BRB)

- Réviser chaque fois que de besoin le cadre réglementaire
- Émettre des circulaires sur la réglementation et sensibiliser les IMF à leur sujet
- Accorder ou de retirer les agréments aux IMF et si nécessaire, de mener les administrations provisoires
- Assurer la surveillance du secteur
- Veiller à l'application du référentiel comptable
- Analyser et de produire des rapports sur la situation du secteur
- Assurer l'adaptation et l'amélioration des activités de la CEI

Le Fonds pour la Relance, les Conseils et les Échanges en Microfinance (FORCE)

- Mobiliser les ressources financières en vue d'améliorer l'accès aux services financiers pour la population ne bénéficiant pas du système bancaire classique.
- Développer les services de microfinance par la professionnalisation des acteurs, la mise en application de la réglementation et la participation à la coordination des interventions dans le secteur

4.2.2 Les opérateurs du secteur et leur association

Les Institutions de Microfinance (IMF)

- Réaliser les actions dont elles sont responsables dans le plan d'actions de la stratégie, notamment:
 - Produire un plan d'affaires
 - Réaliser les transformations et les ajustements proposés par la stratégie
 - Rendre plus accessibles les services microfinanciers, en diversifiant la gamme de produits
 - Promouvoir l'épargne
 - Renforcer leur gouvernance
 - Mener des actions de renforcement de capacité de leur personnel, en collaboration avec le RIM
 - Renforcer leur gestion du crédit
 - Renforcer la gestion financière de leur institution
 - Renforcer le système de gestion, dont le SIG
 - Procéder à la modernisation de leur gestion

Le Réseau des Institutions de Microfinance (RIM)

- Assurer une coordination des IMF avec le reste des acteurs
- Assurer la représentation et le plaidoyer pour ses membres
- Assurer la transmission d'informations entre les membres du RIM, les partenaires, le public et avec le monde extérieur
- Coordonner le renforcement des capacités et fournir de l'assistance technique de façon transversale aux membres du RIM

- Évaluer régulièrement les besoins de financement pour ses missions de base et programmer l'atteinte de l'autofinancement
- Établir le dialogue avec le secteur de la microfinance
- Établir le dialogue avec le secteur bancaire et favoriser les partenariats entre les banques et les IMF
- Développer davantage les relations de collaboration avec l'ABEF, notamment en matière de formation

4.2.3 Les institutions de refinancement

La Banque Nationale de Développement Économique (BNDE)

- Analyser les demandes de refinancement des IMF
- Procéder au refinancement des IMF
- Mobiliser des ressources adaptées et moins chères pour accroître sa capacité de refinancement
- Gérer les lignes de refinancement et les rendre plus accessibles
- Participer à la mise en place et à la gestion des fonds spéciaux

Le Fonds de Micro Crédits rural (FMCR)

- Analyser les demandes de refinancement des IMF
- Procéder au refinancement des IMF
- Établir la faisabilité et mettre en place, s'il y a lieu, un fonds de garantie pour les IMF
- Mobiliser des ressources adaptées et moins chères pour accroître sa capacité de refinancement
- Gérer les fonds de refinancement et les rendre plus accessibles
- Participer à la mise en place et à la gestion des fonds spéciaux

Les institutions bancaires et financières nationales et internationales

- Analyser les demandes de refinancement ou de garantie des IMF
- Procéder au refinancement des IMF ou accorder des garanties
- Participer à la mise en place et à la gestion des fonds spéciaux
- Gérer les fonds de refinancement et les rendre plus accessibles

4.2.4 Les partenaires du secteur de la MF

Les associations de producteurs, de femmes, d'artisans, les programmes et projets

- Mener des actions en coordination avec les acteurs du secteur de la microfinance pour rendre accessibles les services financiers de la microfinance à la population
- Mener des actions visant à renforcer leurs capacités propres et celles de leurs membres afin d'être crédibles auprès des institutions prêteuses

L'association des banques et des établissements financiers du Burundi (ABEF)

- Établir le dialogue avec le secteur de la microfinance
- Favoriser les partenariats entre les banques et les IMF
- Développer davantage les relations de collaboration avec le RIM notamment en matière de formation

Les prestataires de service nationaux et internationaux

- Fournir les services d'assistance technique
- Renforcer leur capacité technique en microfinance

4.2.5 Les partenaires techniques et financiers

Les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux

- Participer au financement de la stratégie et du plan d'actions de la microfinance
- Participer aux activités de consultation, d'évaluation de l'exécution de la stratégie et de coordination du secteur
- Participer à la table ronde des bailleurs de fonds

Les ONG internationales et structures privées d'appui au développement

- Participer au financement et à l'exécution de la stratégie et du plan d'actions de la microfinance, en apportant leur savoir-faire

4.3 Le mécanisme de mise en œuvre et de suivi de la stratégie

4.3.1 Les modalités de mise en œuvre de la stratégie de la MF

LE COMITE DE PILOTAGE ET DE SUIVI DE LA MICROFINANCE (CPS-MF)

Pour la mise en œuvre de la Stratégie, il est prévu la mise en place d'un Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance (CPS-MF). Le CPS-MF, présidé par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique, devra être représentatif de l'ensemble des acteurs. Les organisations membres seront nommées officiellement par le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique. Les structures ou organisations membres désigneront elles-mêmes leurs représentants.

Le CPS-MF est composé des représentants des institutions suivantes :

- Le Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique
- Le Ministère du Développement Communal
- La Banque de la République du Burundi
- Le RIM
- La BNDE
- Le FMCR
- L'ABEF
- Le FORCE
- Deux IMF

Les bailleurs de fonds ont la latitude de désigner un représentant pour participer aux travaux du CPS-MF.

Le CPS-MF aura pour tâches :

- de suivre la réalisation de la stratégie ;
- de donner des avis sur des questions d'intérêt majeur sur le secteur de la microfinance au Ministre des Finances et de la Planification du Développement Économique;

- de coordonner le travail de la Cellule de coordination.

LA CELLULE DE COORDINATION

Pour réaliser son mandat, le CPS-MF sera appuyé par une Cellule de Coordination. La Cellule de coordination sera responsable de :

- S'assurer que les acteurs assument les responsabilités qui leur ont été confiées au plan d'actions ;
- Favoriser un dialogue entre les intervenants pour la coordination du secteur ;
- Mener des activités de communication pour informer le public ;
- Faire un plaidoyer auprès des autorités et des bailleurs de fonds en appui aux autres structures de promotion ;
- Produire semestriellement des rapports sur ;
 - La situation du secteur
 - La situation des indicateurs de la réalisation de la stratégie
 - La situation de la mobilisation des fonds pour réaliser la stratégie
- Mener les évaluations et de proposer la réactualisation de la stratégie ;
- Assurer le secrétariat du CPS-MF

La cellule de coordination sera une structure légère composée du personnel nécessaire à la réalisation de son mandat de secrétariat et de suivi, notamment pour la compilation des données sur le secteur et la production de rapports semestriels.

La cellule prendra la forme d'une unité de gestion et sera rattachée au cabinet du Ministre des Finances et de la Planification du Développement Economique. Cette cellule dont les missions sont définies plus haut remplacera le point focal de la microfinance qui jusque là assurait la promotion et la coordination du secteur pour le compte du Ministère des Finances et de la Planification du Développement Économique.

Une collaboration doit exister entre la Cellule de Coordination de la microfinance et l'Unité de Coordination et de Suivi de la stratégie du secteur financier pour une meilleure coordination du secteur financier.

Il est souhaitable que les PTF financent directement les organismes de coordination, de surveillance et d'encadrement tels que : le CPS-MF, la Cellule de Coordination. Il est clair que la cellule ne doit pas dédoubler les activités du FORCE et devenir un organisme subventionnaire pour les IMF.

4.3.2 Le budget de la stratégie du secteur de la MF

Les estimations financières faites pour la mise en œuvre de la stratégie sont de 27 milliards Fbu (22 millions \$US). Ce budget n'inclut pas la participation des acteurs au financement de la mise en œuvre de la stratégie, ni les lignes de crédit ou les fonds de garantie. Au moment de sa mise en œuvre ces budgets devront être précisés, afin de pouvoir présenter aux bailleurs de fonds des actions à financer avec leurs budgets conséquents.

5 LE PLAN D' ACTIONS DE LA STRATEGIE

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables ¹⁰	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
Objectif 1 : La croissance de l'accessibilité et de la variété des produits et services de microfinance					
<i>Sous objectif 1.1 : La diversification de la gamme de produits et de services financiers</i>					
Activité 1.1.1 : Promouvoir l'épargne	Promouvoir l'épargne auprès du public	IMF/RIM		Croissance des dépôts	Continu
	Développer des produits d'épargne spécifique (ex : épargne logement)	IMF	RIM-AT/ FORCE/ PTF		Intermittent
	Produire une étude de faisabilité sur l'assurance dépôt	RIM	FORCE/ PTF		2014
Activité 1.1.2 : Élargir la gamme de produits de crédit	Développer des produits spécialisés particulièrement pour le crédit rural, la clientèle féminine, la micro et petites entreprises, l'habitat, etc.	IMF	RIM-AT/ FORCE/ PTF	Accessibilité accrue aux services	Continu
	Appuyer les initiatives de développement de produits spécialisés (financement d'expérimentation, investissement, assistance technique)	FORCE/PTF	IMF/ AT		Continu
	Analyser les possibilités de développer en concertation, des produits de crédit adaptés spécifiques pour les clientèles vulnérables	RIM/IMF	IMF/ ONG/FORCE/PTF / AT		2013

¹⁰Le responsable est d'office participant principal.

	Mener une étude sur les modes de fixation des taux d'intérêt et les mesures à prendre pour les diminuer	RIM	PTF/FORCE/ IMF/ AT	Diminution des taux d'intérêt	2012
--	---	-----	-----------------------	-------------------------------	------

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
	Mener une étude sur les diverses formes de garantie et la diffuser aux IMF	RIM	FORCE/PTF/ IMF/ AT	Accessibilité significativement accrue aux services	2013
	Mener une étude sur les divers fonds d'accompagnement (calamités, stabilisation des cours agricoles, etc.)	RIM/PTF/FORCE	Structures étatiques, BNDE, FMCR	Accessibilité significativement accrue aux services	2013
Activité 1.1.3 : Ouvrir de nouveaux points de services	Identifier les provinces moins bien desservies	RIM	PTF/ IMF	Meilleure couverture du territoire	2013
	Financer l'ouverture de points de services dans les provinces moins bien desservies	FORCE/ PTF	IMF		continue
Activité 1.1.4 : Développer les services technologiques d'intermédiation financière	Établir la faisabilité d'offrir des services technologiques d'intermédiation financière (transfert, guichets automatiques, mobilebanking, etc.)	IMF/ RIM	FORCE/PTF /AT	Accessibilité significativement accrue aux services	2015-2016
	Introduire des services financiers technologiques	IMF	FORCE /PTF/AT		2015-2016

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
Sous objectif 1.2 : Le renforcement de la structuration de la demande de crédit					
Activité 1.2.1 : Appuyer la structuration de la demande de crédit pour la clientèle finale	Développer des méthodologies pour appuyer la clientèle, à évaluer ses besoins, à l'utilisation des crédits, à leur suivi et à fournir des garanties	Programmes, projets, structures étatiques, organisations paysannes, ONG	PTF/ FORCE/ AT	Jonction réalisée entre la demande et l'offre de crédit en éliminant les contraintes	Continu
	Établir des ententes de collaboration entre les IMF et les organisations pouvant structurer la demande de crédit	RIM/ IMF, FMCR	RIM/ PTF/ FORCE		Continu
Objectif 2 : Le renforcement du professionnalisme et des capacités humaines, techniques et financières des IMF					
Sous objectif 2.1 : Le renforcement institutionnel des IMF					
Activité 2.1.1 : Renforcer la gouvernance et le management des IMF	Actualiser, si nécessaire, le rôle et responsabilités des dirigeants des IMF	IMF	RIM	Amélioration du niveau de la gouvernance	Intermittent
	Assurer le renforcement des capacités des dirigeants élus des IMF	IMF	RIM/ PTF/ FORCE		Intermittent
	Élaborer, sur base d'audit technique des plans d'affaires et les mettre en œuvre	IMF	FORCE/ PTF/ RIM-AT	Une professionnalisation accrue des IMF	Renouvellement 2013-2016
	Réviser les politiques et procédures des IMF	IMF	FORCE/ PTF/ RIM-AT	Une meilleure gestion des IMF	2012
	Apporter un appui spécifique à la réalisation du plan d'affaires de la FENACOBU	PTF/ FORCE/ AT	FENACOBU	Professionnalisation de la FENACOBU	2012- 2015

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
Activité 2.1.2 : Renforcer la gestion et les capacités des ressources humaines des IMF	Adopter et exécuter des plans de formation par IMF et les mettre en œuvre	IMF	RIM-AT/ PTF/ FORCE	Capacités du personnel des IMF renforcées	Continu
	Permettre aux cadres des IMF de suivre des perfectionnements au pays ou à l'étranger à la gestion pour les IMF	RIM/ PTF/ FORCE			
	Dispenser les formations transversales au personnel des IMF	RIM	PTF / FORCE/ AT		
Activité 2.1.3 : Renforcer la gestion financière des IMF et leur contrôle interne	Analyser et prendre les mesures pour accroître l'efficacité des IMF	IMF/ RIM	PTF/ FORCE/ AT	Ratios d'efficacité accrus	2013
	Renforcer les capacités des IMF en gestion financière	IMF	PTF/ FORCE/ AT/ RIM	Gestion financière des IMF plus performante	Continu
	Introduire le nouveau référentiel comptable	IMF	BRB/ FORCE/ RIM/ AT	Référentiel comptable opérationnel dans toutes les IMF	2012
	Améliorer le contrôle interne dans les IMF	IMF	BRB/ PTF/ FORCE/ AT	Meilleur contrôle interne pour les IMF et les réseaux	2013
Activité 2.1.4 : Améliorer les capacités de gestion du crédit des IMF	Renforcer les dispositifs d'octroi, de suivi et de recouvrement du crédit	IMF	PTF/ FORCE/ RIM-AT	Meilleure maîtrise du crédit, amélioration du PAR	2012
	Réviser et adapter la politique d'épargne et de crédit des IMF	IMF	PTF/ FORCE/ RIM-AT		

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
	Réviser les procédures légales et judiciaires pour la réalisation des garanties	Ministères concernés	RIM/ BRB		2014
	Mener des actions de sensibilisation et de moralisation de la population par l'autorité publique	MFPE/RIM	Autres Ministères et administration territoriale		Continu
Activité 2.1.5 Renforcer les capacités techniques des IMF	Acquisition d'infrastructures et d'équipements	IMF	FORCE/PTF	Efficacité des IMF améliorée	Continu
<i>Sous objectif 2.2 : La consolidation et le développement des systèmes de gestion des IMF</i>					
Activité 2.2.1 : Compléter l'informatisation des IMF	Compléter l'exécution des plans d'informatisation des IMF	IMF	PTF/ FORCE/ AT	100% des IMF représentant 90% du secteur sont informatisées pour les opérations	2012-2014
Activité 2.2.2 : Consolider et développer les SIG	Compléter l'introduction de SIG performants	IMF	PTF/ FORCE/ AT	100% des IMF représentant 90% du secteur disposent d'un SIG opérationnel et performant	2012-2014
	Évaluer les systèmes transactionnels en fonction et apporter les ajustements	IMF/ RIM	PTF/ FORCE/ AT	Systèmes transactionnels opérationnels et performants	2012-2014

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier d'exécution
Activité 2.2.3 : Consolider et développer les systèmes de suivi du crédit	Mettre en place des systèmes informatisés de suivi du crédit en temps réel	IMF	PTF/ FORCE/ AT	Meilleure maîtrise du crédit	2013
	Maintenir et exploiter les informations produites pour la CEI	IMF	BRB		2013
<i>Sous-objectif 2.3 : Le renforcement et le développement des mécanismes assurant le refinancement des IMF</i>					
Activité 2.3.1 : Favoriser l'accès des IMF au refinancement	Mettre à la disposition du secteur des ressources longues et autres lignes de crédit	MFPE/ PTF/ institutions internationales	BNDE/ FMCR/ banques/ IMF	Renforcement des capacités de refinancement des IMF, notamment pour les crédits à moyen et long terme et amélioration des conditions d'emprunt	Continu
	Mettre à la disposition des IMF des garanties d'emprunt	MFPE/ FMCR/ institutions internationales	IMF/ AT		Continu
	Fournir à la BNDE et au FMCR des renforcements pour l'instruction des dossiers des IMF	PTF	BNDE/ FMCR/ AT		2013
	Développer et exécuter des mécanismes pour maximiser la rétrocession des liquidités du secteur au secteur	IMF/ RIM	BNDE/ FMCR/ banques/FORCE		Renforcement des capacités de refinancement des IMF

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
Objectif 3 : La consolidation de la sécurité financière du secteur et de la protection des usagers					
<i>Sous objectif 3.1 : L'adaptation permanente du cadre légal</i>					
Activité 3.1.1 : Ajuster le cadre légal et réglementaire	Mener des consultations sur les besoins et les propositions d'ajustement du cadre légal	BRB	RIM/IMF/FORCE	Cadre légal adéquat et adapté	2012 et au besoin
	Réviser chaque fois que de besoin le cadre légal et réglementaire	BRB	RIM/ IMF/ FORCE/PTF		2012 et au besoin
	Émettre des circulaires sur les normes et réglementations à respecter	BRB			Intermittent
	Mener une étude sur les avantages fiscaux des IMF	MFPE	RIM/ IMF/ AT/FORCE/PTF	Amélioration des fonds propres et des investissements des IMF	2013
Activité 3.1.2 : Informer le secteur, le public et appuyer l'intégration du cadre légal et réglementaire	Organiser des ateliers d'informations pour les IMF pour les sensibiliser au cadre légal, aux circulaires et pour établir le dialogue	BRB	IMF	Amélioration du contrôle et des opérations des IMF	Intermittent
	Mener des activités de communication pour le grand public pour accroître la sécurité des usagers	BRB	RIM/FORCE/PTF	Amélioration de la sécurité des usagers	Intermittent
	Améliorer le référentiel comptable	BRB	AT/ IMF	Amélioration du contrôle et des opérations des IMF	2012, puis au besoin

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
	Vérifier l'intégration du référentiel comptable et favoriser un appui pour compléter l'intégration	BRB	PTF/ FORCE/ RIM-AT	Amélioration du contrôle et des opérations des IMF	2012
<i>Sous-objectif 3.2 : Le renforcement de la surveillance, de la discipline du secteur et de la protection des usagers</i>					
Activité 3.2.1 : Poursuivre l'assainissement du secteur	Parfaire les méthodes d'assainissement du secteur, les conseils aux redressements et à l'exécution des administrations provisoires	BRB	PTF/ FORCE/ AT	Des IMF performantes	Intermittent
Activité 3.2.2 : Procéder à la surveillance des IMF	Actualiser le guide de procédures de surveillance, tout en précisant la stratégie de surveillance	BRB	PTF/ FORCE/ AT	Amélioration de la surveillance	2012
	Améliorer les mesures de suivi des recommandations et de sanctions	BRB	PTF/ FORCE/ AT	Amélioration de la discipline dans le secteur	2013
	Renforcer les analyses par le contrôle sur pièces et la production de rapports pour le secteur et le grand public	BRB	PTF/ FORCE/ AT	Amélioration des capacités d'intervention de la BRB et une meilleure connaissance du secteur	2012-2013
	Accroître la fréquence de la transmission des rapports des IMF	BRB	IMF		2012
	Poursuivre le renforcement de capacités techniques des agents et leur coaching	BRB	PTF/ FORCE/ AT	Amélioration de la surveillance	2012-2014
	Mener une étude de faisabilité d'introduire la transmission informatisée des informations des IMF	BRB	PTF/ AT	Meilleure efficacité de la surveillance	2014

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
Activité 3.2.3 : Améliorer et adapter la CEI	Améliorer et adapter la CEI	BRB	PTF/ AT	CEI plus performante	2012
	Exploiter les informations de la CEI pour produire des analyses de la situation des impayés	BRB	PTF/ AT	Meilleure exploitation de l'information de la CEI	2012
	Établir des ponts pour la CEI avec les autres centrales d'informations de la BRB et l'intégrer au bureau de crédit	BRB	PTF/ AT	Information accrue pour les IMF et autres institutions financières	2014
	Vérifier l'utilisation par les IMF de la CEI	BRB	IMF	Évaluation de l'utilisation effective de la CEI	2013
Activité 3.2.4 : Renforcer l'organisation, les capacités techniques et humaines de la supervision	Créer des cellules spécialisées pour le contrôle sur place et l'agrément des IMF	BRB		Amélioration de la surveillance	2012
	Ajuster le nombre d'agents aux besoins de surveillance et chercher des moyens de rétention	BRB		Amélioration de la surveillance	2012
	Pourvoir aux besoins d'équipements et d'assistance technique de la surveillance et de la CEI de la BRB	BRB	PTF/FORCE	Amélioration de la surveillance	Intermittent

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
Objectifs 4 : L'amplification de la promotion du secteur					
<i>Sous-objectif 4.1 : Le renforcement de la concertation et de la coordination du secteur</i>					
Activité 4.1.1 : Mettre en place un Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance	Prendre les mesures pour mettre en place un Comité de Pilotage et de Suivi de la Microfinance	MFPE	RIM/IMF	Amélioration de la coordination et de la concertation dans le secteur	2012
	Évaluer régulièrement la mise en œuvre de la stratégie	CPS-MF	Cellule de Coordination	La stratégie est évaluée régulièrement	Intermittent
Activité 4.1.2 : Élaborer et suivre une politique et une stratégie pour le secteur	Élaborer la Politique et la Stratégie du Secteur de la Microfinance	MFPE	Acteurs du secteur/ AT	Développement accru du secteur et mobilisation de fonds de développement	2011
	Mettre en place une cellule de Coordination de la politique et de la stratégie	MFPE	PTF/ AT	Meilleure coordination du secteur et réalisation de la stratégie	2012
	Élaborer une méthodologie de suivi et produire des rapports semestriels sur la mise en œuvre de la stratégie	CPS-MF	Cellule de Coordination, RIM, FMCR, BNDE		2012
	Mener des actions de mobilisation de fonds pour le financement de la stratégie	CPS-MF	PTF/RIM/FORCE/Cellule de Coordination/ Institution de refinancement	Financement adéquat pour la réalisation de la stratégie	Continu
Activité 4.1.3 : Assurer le dialogue entre les	Favoriser un consensus sur la Politique et la Stratégie pour le Secteur de la Microfinance au	MFPE/ CPS-MF	Intervenants du secteur	Amélioration de la coordination et de la concertation dans le secteur	2012, puis intermittent

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
acteurs nationaux intervenant dans le secteur	Burundi auprès des acteurs nationaux				
Activité 4.1.4 : Organiser une table ronde des bailleurs de fonds pour le secteur	Organiser une table ronde des bailleurs de fonds pour le secteur de lamicrofinance	MFPE, CPS-MF	PTF/ FORCE/RIM	Meilleure coordination des bailleurs de fonds	2012 et continu
<i>Sous-objectif 4.2 : Le maintien et le développement de mécanismes de promotion du secteur</i>					
Activité 4.2.1 : Promouvoir l'utilisation des services de microfinance	Sensibiliser la population à la pratique de l'épargne et du crédit	Programmes, projets, structures étatiques, organisations paysannes, ONG	PTF	Croissance de la pratique de l'épargne et du crédit au pays	Continu
	Mener des actions de structuration de la demande de crédit en collaboration avec les IMF		PTF	Réduction des contraintes empêchant l'accès au crédit	Continu
Activité 4.2.2 : Accroître les capacités d'intervention du FORCE	Maintenir le montage institutionnel du FORCE et consolider son rôle de promotion du secteur	MFPE/ CPS-MF	PTF	Soutiens accrus au secteur	Continu
	Accroître les activités du FORCE en tant que structure d'exécution des programmes des PTF	MFPE/ CPS-MF	PTF		Continu

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
Activité 4.2.3 : Consolider le RIM et assurer sa pérennité	Assurer une coordination des IMF avec le reste des acteurs, assurer leur représentation et le plaidoyer pour ses membres	RIM	PTF	Coordination accrue des IMF avec les acteurs du secteur et une meilleure représentation	Continu
	Assurer la transmission d'informations entre les membres du RIM, les partenaires, le public et avec le monde extérieur	RIM	IMF/PTF/ AT	Amélioration des connaissances sur le secteur au Burundi et ailleurs, professionnalisation des IMF	Continu
	Coordonner le renforcement des capacités et fournir de l'assistance technique de façon transversale aux membres du RIM	RIM	PTF/ FORCE/ AT	Amélioration du professionnalisme des IMF	Continu
	Évaluer les besoins de financement pour ses missions de base et programmer l'atteinte de l'autofinancement	RIM	PTF/IMF	Pérennité assurée du RIM	2012 à 2015
	Renforcer les capacités du personnel du RIM	RIM	FORCE/PTF/ AT	Amélioration du professionnalisme du RIM	Intermittent
	Revoir les critères d'adhésion au RIM	RIM	IMF	Critères d'adhésion revus et ajustés	2012

Objectifs et activités	Sous activités	Responsables	Participants	Résultats	Calendrier
<i>Sous-objectif 4.3 : L'établissement de partenariats entre les IMF et les autres acteurs du secteur</i>					
Activité 4.3.1 : Établir un partenariat et renforcer les prestations de services au secteur	Constituer une base de données sur les bureaux d'étude, cabinet comptable et des consultants locaux selon leur compétence en microfinance	RIM	PTF/ AT	Prestataires de services inventoriés	2014
	Renforcer les capacités des prestataires de services	RIM	PTF/ AT	Qualité accrue des interventions des prestataires de services	2014
Activité 4.3.2 : Établir un dialogue et des ententes entre les IMF et le secteur bancaire	Promouvoir les cadres d'échanges et de discussion entre les IMF et le secteur bancaire	RIM/ ABEF	IMF/ banques	Collaboration accrue entre les deux secteurs	Intermittent
	Établir des protocoles d'entente visant des collaborations	RIM/ ABEF	IMF/ banques	Relations gagnant-gagnant établies entre les secteurs	Intermittent
Activité 4.3.3 : Établir des partenariats avec des organisations spécialisées en microfinance	Mener une sensibilisation auprès des organisations étrangères spécialisées en développement de la microfinance	Cellule de Coordination/ RIM	IMF/ONG et bureaux spécialisés	Appui accru à la professionnalisation des IMF et à l'accès aux services pour les usagers	Continu
	Établir des partenariats	RIM/IMF	FORCE/PTF	Appui accru à la professionnalisation des IMF et à l'accès aux services	Continu
Activité 4.3.4 : Établir des partenariats avec les bailleurs de fonds	Identifier et établir des partenariats avec des bailleurs de fonds	CPS-MF/ RIM/ IMF/FORCE	Bailleurs de fonds	Le financement nécessaire à la réalisation de la stratégie est mobilisé	Continu