



Association Nationale des Caisses Populaires Haïtiennes

Plans stratégique (Septembre 2008 – aout 2013)

Aout 2008

PLAN STRATEGIQUE

Les grandes orientations

Au cours d'un séminaire tenu à Ghana les 6 et 7 novembre 2002 sur les rôles des associations d'institutions de micro finance dans les pays en développement, la question de l'institutionnalisation de telles associations a été largement débattue. Il en est ressorti que, pour contribuer à la durabilité de ces associations, l'emphase doit être mise sur trois (3) éléments principaux à savoir : la transparence, l'égalité et la progressivité¹. Dans le contexte de la création et de fonctionnement de l'ANACAPH :

- i) **La Transparence** doit être prise au sens d'une bonne circulation de l'information entre les différents membres. Ces derniers sont dispersés un peu partout au niveau du territoire et certains dans des recoins très reculés et même enclavés du pays. L'accès des membres aux nouvelles technologies de l'information et de la communication est la voie à suivre pour la matérialisation d'un tel aspect dans la vie d'association. En ce sens, dans le souci de renforcer la participation des membres dans la vie de l'Association, un effort d'accompagnement doit être fait pour arriver à un partage et à un accès équitable de l'information entre les membres quel que soit l'endroit son positionnement géographique.

- ii) **L'Égalité** : l'ANACAPH est une association de coopératives d'épargne et de crédit. En tant que telle, la question d'égalité est un élément fondamental. Le principe un membre une voie sans distinction de taille doit être maintenu. Cependant, comment gérer cette question sans avoir d'implications concrètes sur le financement de l'institution ? Avec l'adoption d'une cotisation de base égale pour tous les membres, ce problème est résolu. Par contre, les difficultés demeurent en ce qui concerne le paiement d'une cotisation sur la base de l'actif des caisses. D'autant plus certaines caisses membres ne sont réticentes à ce mode de paiement.

- iii) **La Progressivité** : Fondée depuis dix (10) ans, l'ANACAPH est une association qui a changé d'orientations au cours de son parcours et qui est en train de se redéfinir. Quelle que soit l'orientation choisie par l'Association, elle n'est pas en mesure de répondre aujourd'hui à toutes les attentes/besoins de ses membres. Le mieux est de s'entendre sur les priorités à court, moyen et long termes. Ces priorités doivent être établies en référence aux besoins réels des membres. L'autonomie financière de l'association doit être inscrite dans la liste des priorités même s'il s'agit d'un objectif de moyen à long termes. Cependant le processus doit être enclenché aujourd'hui. Se basant sur l'expérience faite dans d'autres pays, il semble que, compte tenu du temps nécessaire à la consolidation de l'association, le recours aux subventions externes dans un premier temps est presque inévitable. Par contre, ces subventions doivent être gérées de manière à ne pas hypothéquer le processus d'autonomie.

MISSION DE L'ANACAPH ET LES AXES D'INTERVENTION

- 1- **MISSION** : L'ANACAPH se donne pour mission de regrouper l'ensemble des caisses populaires opérant sur le territoire national, les représenter, défendre leurs intérêts et promouvoir le secteur par l'organisation de plaidoyers et/ou lobbying tant au niveau national qu'international. Elle fait la promotion auprès de ses membres pour le strict respect de la loi, des principes démocratiques et de la transparence.

Cette mission est traduite dans les statuts de l'association en sept (7) objectifs à savoir :

- Favoriser le regroupement des caisses et l'inter coopération entre ses membres ;
- Représenter ses membres auprès des tiers et d'assurer la défense de leurs intérêts ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative ;
- Favoriser la croissance et le développement de ses membres en leur offrant des services appropriés ;

¹ ANIMH, plan stratégique 2003-2008

- Promouvoir des études et des recherches sur les caisses populaires et le mouvement coopératif ;
- Promouvoir les valeurs coopératives et le respect des principes généralement reconnus et des lois en vigueur ;
- Promouvoir l'adoption et le respect par ses membres de normes de gestion sécuritaire ;
- Entreprendre des activités pouvant générer des revenus.

Cette mission et ces objectifs peuvent se concrétiser à travers un ensemble d'activités regroupées en six (6) axes d'intervention qui sont :

Axe # 1 : Bonne gouvernance et appui à la structuration du secteur des caisses populaires à travers la formation, la sensibilisation, l'encadrement et l'accompagnement pour l'obtention de l'agrément officiel du Conseil National des Coopératives (CNC), etc.

Axe # 2 : Offre de services aux membres tels que la mise en place et le fonctionnement du service d'approvisionnement, la structuration et le fonctionnement du service de formation, l'accès des caisses à l'informatisation et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc.

Axe # 3 : Représentation officielle des membres par devant les autorités nationales et les institutions internationales.

Axe # 4 : Promotion des caisses populaires au niveau national et international par l'organisation de plaidoyers, de lobbying, de diffusion d'informations sur le secteur.

Axe # 5 : Organisation des études et de recherches par le développement de partenariat avec les universités, les centres de recherche et d'autres institutions intéressées à la finance communautaire.

Axe # 6. Renforcement de la capacité d'intervention des caisses par la recherche de fonds externes pour augmenter la capacité des caisses à répondre aux demandes de services financiers de leurs sociétaires et de leur communauté.

Ces six axes d'intervention se décomposeront en activités et/ou services divers aux membres tels que la formation de types divers (sur la gouvernance et/ou

fonctionnement des organes et l'amélioration des services aux membres ou de la qualité de gestion), du service d'approvisionnement aux caisses membres (matériels administratifs, production de calendrier, etc.), de la représentation et défense des intérêts (marketing, promotion, lobbying), d'accompagnement des caisses à l'accès à certains outils de gestion (la mise en place d'un système d'information et de gestion pour mieux desservir ses membres, l'accès à l'informatisation et aux nouvelles technologies d'information et de communication, l'élaboration de plan d'affaires et/ou de plan stratégique), de développement de partenariat avec d'autres types de coopératives ou d'autres institutions intéressées à la micro finance coopérative et d'organisation d'études et de recherches en vue de l'intégration de la micro finance coopérative avec d'autres secteurs de production et de services.

CHOIX STRATÉGIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONSOLIDATION DE L'ANACAPH

Pour être en mesure de réaliser efficacement les activités proposées ou d'offrir les services listés ci-dessus, l'Association doit être consolidée stratégiquement en mettant en place les éléments clés suivants :

A- La mise en place du service d'approvisionnement

En matière d'approvisionnement, la préparation des calendriers sur une fréquence annuelle est le seul service que l'ANACAPH offre présentement à ses membres. Parallèlement, ces derniers sont obligés de recourir à des opérateurs divers pour se procurer de l'ensemble des matériels nécessaires à leur fonctionnement quotidien. La mise en place d'un tel service permettrait, d'une part, aux caisses membres d'obtenir des produits uniformes à un coût moindre et, d'autre part, de générer des revenus importants pour le bon fonctionnement de l'Association. Cependant, compte tenu des intervenants divers offrant ce service aux caisses, une étude de faisabilité constitue un préalable à la mise en place et au bon fonctionnement d'un tel service.

B- Structuration du service de formation

L'accès à un service de formation « taillé sur mesure » c'est-à-dire répondant aux besoins réels des membres constitue une nécessité pour l'ensemble des caisses membres du réseau et les autres caisses fonctionnant sur le territoire national. Un tel service doit prendre en compte tant les besoins de gouvernance (arrivée permanente de nouveaux dirigeants) que ceux du personnel technique. Dans beaucoup de cas, les caisses recourent à des particuliers pour obtenir ce service. Il est urgent de dynamiser le service de formation non seulement en nommant un responsable de formation mais également en procédant à une actualisation des modules de formation existant et la préparation d'autres modules issus des besoins identifiés dans les caisses.

C- Mise en place urgent d'un système d'information

Actuellement, l'ANACAPH compte quarante (42) membres. Certaines de ces caisses n'appartiennent pas au réseau appuyé par DID. En ce sens, l'Association ne tient pas compte de ces dernières dans ses statistiques. Aujourd'hui, ANACAPH est obligée de s'adresser à DID pour tout besoin d'information sur le réseau. En plus de ce problème de concordance (membres du réseau de DID différents de celui de l'ANACPH), il n'existe aucun protocole signé entre les deux institutions depuis plusieurs années. En conséquence, il est urgent pour l'ANACAPH de mettre en place un système d'information. Il pourrait alimenter le système trimestriel ou, tout au moins, annuellement à partir des rapports vérifiés des caisses.

D- Ouverture de l'Association à d'autres adhérents

Contrairement au processus normal de croissance en termes de nombres d'adhérents, la base de l'Association ne croît pas beaucoup en termes de nombre de caisses adhérentes. Suivant le recensement national des caisses populaires réalisé par la BRH en 2005, le nombre de caisses populaires opérant sur le territoire se chiffre à deux cent vingt deux (222). Toutefois, l'ANACAPH dispose d'un membership de quarante deux (42) caisses qui représentent à elles seules plus de 60 % du membership du secteur. Mais de toute manière, une ouverture plus agressive de l'Association à d'autres adhérents permettrait à

l'ANACAPH d'augmenter ses ressources (par la cotisation des membres et l'augmentation de services rémunérés). Tenant compte du panorama actuel et des perspectives du secteur pour les prochaines années (interventions des autorités de régulation, besoins de consolidation des caisses et ouverture très probable d'autres caisses), l'ANACAPH pourrait envisager d'augmenter son membership au cours du prochain quinquennat. Une telle stratégie permettrait à l'Association de mieux assurer les conditions de son autonomisation et de sa pérennisation.

E- Adoption d'un code d'éthique/déontologique

L'adoption par l'ANACAPH d'un code d'éthique ou de déontologique répond à une double nécessité. D'une part, un dirigeant élu à la tête de l'association devra s'adhérer à un code de déontologie relatif à certaines pratiques d'intégrité envers les biens de l'Association, les relations avec le personnel, et les autres institutions traitant avec l'association. D'autre part, l'adhésion d'une caisse à l'association devra être aussi un engagement à un code déontologique relatif au respect de certaines pratiques de gestion, de loyauté envers l'Association. Un tel processus doit se construire de manière consensuelle de telle sorte à renforcer l'adhésion entre les membres et la pérennisation de l'Association.

F- Développement de partenariat

La recherche de synergie entre l'ANACAPH et les autres types de coopératives constitue un élément de partenariat sur lequel l'Association doit travailler. De telles initiatives pourraient contribuer à augmenter la visibilité de l'Association et des Caisses membres. Nous encourageons aussi l'ANACAPH à explorer les possibilités de partenariat entre l'Association et d'autre réseau comme le *Konsèy Nasyonal Finansman Popilè* (KNFP) qui lui aussi regroupant des IMFs de finance communautaire.

LE PLAN STRATÉGIQUE : LES ACTIVITÉS À DÉVELOPPER

1- Activités de structuration à développer

1.1- Ouverture de l'association à d'autres adhérents

L'ANACAPH compte présentement 42 membres. Suivant le recensement organisé par la BRH en 2005, on a dénombré 222 caisses à travers le pays. L'ANACAPH compte travailler à augmenter la quantité de ses membres pour atteindre environ 70 membres dans les trois (3) à cinq (5) prochaines années. Cette augmentation permettra à l'association de mieux rentabiliser ses investissements et d'avancer vers l'autonomie financière.

1.2- Adoption d'une politique de Genre et d'environnement

1.2.1- Politique de Genre

On est unanime à reconnaître que les femmes ont un rôle important à jouer dans les institutions pour, au moins, s'assurer d'un certain équilibre dans les prises de décisions. Au niveau des caisses on a toujours prêché pour la participation des femmes au niveau des différents organes. Cependant, il n'existe pas à notre connaissance une politique bien définie en matière de genre. Pour encourager cette participation tant au niveau de l'association qu'à celui des caisses, l'ANACAPH doit adopter dans le court à moyen termes une politique de genre. Les fonds nécessaires à la préparation de ce document de politique et de sa mise en œuvre peuvent provenir tant de l'institution que des bailleurs. De manière plus spécifique, dans tous les nouveaux projets de l'association, une partie du budget doit destiner à financer des activités y relatives.

1.2.2- Politique d'environnement

L'un des éléments qui ont depuis un certain temps servi à alimenter la préoccupation de l'ensemble des haïtiens et étrangers qui visitent ce pays est le niveau de dégradation du cadre de vie. Ceci dit, tout comme la question de Genre, l'environnement doit être un volet transversal de l'ensemble des activités et de toutes les institutions du pays. L'ANACAPH en tant qu'association regroupant un nombre important de caisses du pays doit au plus vite adopter une politique de protection l'environnement et celle-ci doit intégrer tant les activités ou projets de l'ANACAPH que celles ou ceux des caisses membres et éventuellement non-membres. Cette politique prendra en compte les activités en cours au niveau du bureau de

l'ANACAPH et des caisses. Elle doit intégrer aussi et surtout les activités et ou projets exécutés et/ou financés par les caisses.

Pour l'élaboration de cette politique de l'environnement l'ANACAPH doit recruter un consultant ayant de l'expérience dans la réalisation des activités de ce type. Elle pourra solliciter des institutions comme la Banque Interaméricaine de Développement (BID) dans le cadre du FOMIN ou l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) ou l'union Européenne pour financer un tel travail.

1.3- Accompagnement aux caisses pour l'obtention de l'autorisation

Au cours de l'année 2007 certaines caisses ont finalement obtenu leur autorisation définitive comme prescrit la loi du 26 juin 2002 grâce à l'accompagnement de l'ANACAPH. Mais, à date beaucoup d'autres n'ont pas encore obtenu leur agrément. L'ANACAPH qui a commencé le processus d'accompagnement de ces caisses membres compte s'assurer du suivi de ce processus. Le conseil d'administration pourra fixer les modalités à remplir par les caisses pour couvrir les frais nécessaires à cet accompagnement.

1.4- Organisation de sessions de formation sur le cadre légal, la philosophie coopérative

L'un des éléments qui différencient les institutions de micro finance coopératives des autres IMF est la philosophie coopérative, les principes coopératifs. Cet aspect est un élément fondamental dans le fonctionnement des caisses. Pour s'assurer que les caisses ne se dévient pas de leur mission en tant que coopérative, l'ANACAPH continuera à organiser des sessions de sensibilisation, de réflexion sur le caractère coopératif des caisses. La semaine internationale des caisses populaires célébrée chaque année au mois d'octobre constitue le moment privilégié pour organiser des sessions de réflexions. On pourrait sensibiliser les caisses sur la nécessité de payer une

cotisation spéciale pour célébrer de façon grandiose cette célébration annuelle.

1.5- Mise en place d'un système d'information sur les caisses populaires

L'une des façons de suivre les performances du réseau en tant qu'association réunissant des caisses membres est l'existence d'une base de données pouvant sortir des statistiques fiables sur le secteur et les caisses membres en particulier. Malheureusement, l'ANACAPH ne dispose pas d'une base de données même sur les caisses membres. Dans l'immédiat il est plus que nécessaire de mettre en place une base compilant au moins trimestriellement des données sur les caisses membres. L'envoi des données à l'association doit faire partie des éléments sur lesquels les caisses s'engagent lors de la demande d'adhésion. À court terme (fin 2008) l'ANACAPH pourrait constituer une base de données à partir d'un tableur Excel en attendant de trouver un financement pour mettre en place une base de données et recruter une ressource (2009-2010) à la hauteur de ses aspirations.

2- Activités de services à développer

2.1- Mise en place du service d'approvisionnement

Pour se procurer les matériels nécessaires pour leur fonctionnement au jour le jour, les caisses sont obligées de recourir de façon individuelle à des particuliers sur le marché. Malgré l'appartenance à un réseau (association), les matériels utilisés (carnet, fiches de dépôt ou de retrait et autres) diffèrent dans beaucoup de cas d'une caisse à une autre. Au-delà de la qualité des matériels, les prix semblent être aussi différents dans beaucoup de cas. La mise sur pied du service d'approvisionnement constitue une source de revenu important pour l'association et permettra aux membres d'utiliser des matériels standards et à un coût moindre (économie d'échelle). Avec les multitudes d'acteurs qui alimentent les caisses et tous les intérêts qui sont en jeu, dans un premier temps l'association doit organiser une étude de faisabilité puis embaucher un responsable pour le service. L'objectif de l'étude est de regarder la meilleure forme que peut

prendre le service sans écarter l'éventualité de composer avec certains des fournisseurs qui alimentent actuellement les caisses.

L'étude pourrait être financée à partir des fonds de l'association et pour faire fonctionner le service, elle pourrait recourir à un prêt à partir des caisses membres. L'association pourrait lancer l'étude au cours de l'année 2009 et démarrer avec le service durant cette année.

2.2- Restructuration du service de formation

Depuis sa création l'ANACAPH offre des services de formation à ses membres à partir des modules élaborés au fur et à mesure avec le concours de consultants engagés de manière ponctuelle. Compte tenu du rôle du service de formation pour l'association, l'ANACAPH compte restructurer ce service et faire de ce dernier un outil stratégique pour d'une part appuyer les caisses dans l'amélioration de la qualité de leur services aux membres et promouvoir la philosophie coopérative tout en s'assurant de développer la solidarité entre les membres et l'esprit d'appartenance avec l'association.

À moyen terme (2009-2013), l'ANACAPH mettra sur pied un institut de formation capable de concevoir des modules de formation spécialisés pour l'ensemble des personnels (directeurs général et de services, employés moyens et nouvellement recrutés ainsi que les dirigeants des caisses). De telles formations pourront être conçues pour une période beaucoup plus longue (3-4 mois ou une semaine intensive). Pour la conception et la réalisation de telles sessions, l'association doit développer un partenariat avec d'autres institutions spécialisées dans la formation des cadres et autres ressources. Ce partenariat pourrait être défini avec des institutions nationales et internationales. Le Conseil National des Coopératives (CNC) pourrait être un partenaire important pour l'identification des partenaires internationaux. Le financement pour la mise en place et le fonctionnement d'un tel institut nécessite au début les recours à des fonds externes. Toutefois, dès la conception de l'institut il faut l'intégrer dans une perspective d'autonomie financière même à long terme.

2.3- Accompagnement aux caisses en vue d'accéder à certains outils de gestion

La majorité des caisses n'ont pas d'accès à certains outils de gestion. Elles n'ont pas recours à certains outils de gestion combien utiles au développement et à l'amélioration des services aux membres. Pour permettre aux caisses d'accéder à tels outils et à un coût moindre ou à l'aide des ressources disponibles au niveau de certaines institutions internationales ou bailleurs de fonds, l'ANACAPH pourra faire l'inventaire et l'analyse des besoins des caisses dans le domaine en se basant sur leur moyen et d'identifier les institutions éventuellement intéressées à financer en tout ou en partie de projet dans les domaines concernés.

Au départ et à court terme, on pourrait démarrer avec les deux outils suivants :

- Préparation de plan stratégique et/ou plan d'affaires ;
- Informatisation et accès aux nouvelles technologies de communication et de l'information;

A court terme (2008-2009), un tel service pourrait relever de la direction. À moyen terme (2009-2011) le service d'informatisation et d'accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication pourrait être transféré au responsable de gestion de base de données.

Dans le cas de la préparation de plan stratégique et de plan d'affaires, la directrice pourrait faire appel au besoin à des consultants externes.

Le financement de telles activités doit reposer sur des ressources provenant des bailleurs et des caisses. L'ANACAPH déterminera en fonction de la capacité de la caisse son niveau de contribution. Les sources de financement à privilégier pourraient être la Banque Interaméricaine de Développement (BID), l'Union Européenne, l'Agence Américaine de Développement International (USAID), la Banque de la République d'Haïti (BRH), etc.

2.4- **Service d'appui à la gestion des prêts en contentieux**

La complexité de fonctionnement du système judiciaire constitue un problème majeur pour les caisses à chaque fois qu'elles doivent recourir à la justice pour se faire rembourser par un membre délinquant. Certains dirigeants de caisses rencontrés au cours de la réalisation du travail n'ont pas manqué de souligner les difficultés auxquelles ils font face en ce sens. Ils pensent que l'association doit apporter son appui aux caisses dans ce domaine en mettant en place un service de contentieux pour appuyer les caisses dans la gestion des prêts en contentieux.

Avant la mise en place d'un tel service, l'ANACAPH doit réaliser une étude de faisabilité pour bien cerner les enjeux et contraintes liés au fonctionnement d'un tel service et les modalités de son financement. Avant la tenue de la prochaine assemblée générale, l'ANACAPH pourrait proposer aux membres une modalité de financement pour la réalisation de l'étude.

2.5- **Service d'appui à la mobilisation et à la canalisation des fonds externes**

Dans la majorité des cas, les bailleurs de fonds ou autres institutions/projets de développement disposent des ressources pour appuyer les institutions de microfinance à se renforcer pour mieux desservir les populations. Ces appuis prennent en général des formes diverses. Ils peuvent être destinés à financer des travaux d'encadrement technique (FOMIN avec la BID) ou à étendre les services aux populations des zones n'ayant pas accès aux services d'intermédiation financière et autres. Dans certains cas, il s'agit de fonds destinés à faire du crédit dans le cadre de l'implémentation de projets bien spécifiques.

Pour s'assurer d'une meilleure répartition de ces portefeuilles, l'ANACAPH doit être constamment à la veille pour influencer les bailleurs ou autres institutions à intégrer les caisses dans leur liste de partenaires.

De telles activités doivent être insérées dans le cahier de charges de la direction. Cependant elles ne doivent pas être exclusivement dédiées à elle. Il doit être un

travail d'équipe des dirigeants aux employés et même des militants du mouvement coopératif.

3- Services de représentation et défense des intérêts

3.1- Représentation

L'adhésion à l'association ou la demande d'adhésion oblige le membre à s'engager à respecter les statuts et règlements internes de l'ANACAPH. Représenter les membres auprès des tiers est l'un des objectifs de l'association. L'ANACAPH renforce sa représentation tant auprès des institutions nationales qu'auprès des organismes internationaux. Aujourd'hui, la représentation se fait seulement pour certains dossiers. L'ANACAPH développera de plus en plus des stratégies pour être proactive en ce qui concerne la représentation en développant une communication systématique avec les institutions nationales et internationales.

3.2- Défense des intérêts des membres

L'un des éléments justifiant la création de l'ANACAPH est la défense des intérêts des membres. En plus des membres, l'association doit se donner des moyens pour défendre les intérêts du secteur des caisses populaires de manière générale. Ce travail peut se faire de plusieurs façon comme : i) accompagner les membres pour l'obtention du permis de fonctionnement ; ii) analyser systématiquement les circulaires, normes et autres communications publiés par les autorités de contrôle ; iii) faciliter l'accès de façon équitable (en référence aux types d'IMF) des membres aux sources de financement ou services d'appui technique disponibles sur le marché à un coût abordable.

Pour ce, la direction en particulier et le comité exécutif/conseil d'administration doivent être en communication de façon permanente avec les autorités et autres institutions pour réagir de façon proactive au besoin.

4- Activités de communication, promotion, de lobbying et connexion aux réseaux national et international

4.1- Communication et promotion

L'ANACAPH travaillera encore plus à se faire connaître du secteur des coopératives et en particulier des caisses populaires pour d'une part augmenter son membership et sa notoriété et, d'autre part, explorer les éventualités de développement de partenariat avec les autres coopératives.

En parallèle, l'association continue à se faire connaître du grand public pour mieux positionner le secteur des caisses populaires et promouvoir le rôle de l'association. Ce travail peut se faire via les médias. L'ANACAPH privilégie les moyens de communication de masse comme les stations de radio et de télévision. Cette campagne de communication et de promotion peut se faire à travers des spots radiophoniques et/ou télévisées. Compte tenu du coût élevé de la publicité et des moyens limités de l'association, ce travail de communication et de promotion peut se faire dans l'immédiat suivant une fréquence de temps bien précis et dans des médias bien ciblées en fonction de leur écoute. En plus des stations de radio et de télévision, le site web de l'ANACAPH constitue un moyen privilégié et à moindre coût pour les activités de marketing et de promotion. Lors de la conception de projet, on peut inclure une partie de ces dépenses dans le budget du projet ce qui permettra du même coup d'offrir une certaine visibilité tant à l'association qu'au bailleur.

4.2- Activités de lobbying

L'ANACAPH continue à multiplier les contacts tant avec les institutions nationales que celles de l'international. Dans le but de défendre les intérêts du secteur, elle doit être en contact permanent avec les caisses membres et caisses non-membres pour connaître les difficultés auxquelles fait face le secteur pour entreprendre des démarches tant au niveau national qu'international en vue de trouver des réponses adéquates aux problèmes identifiés. Toutes les voies de communication (téléphone, internet, visite et autres) seront mises à profit pour maintenir ce contact permanent avec les caisses.

L'organisation de colloque, de conférences sur les sujets présentant de l'intérêt pour le secteur, les problèmes auxquels les caisses sont confrontées et autres thèmes d'intérêt national ayant un impact sur les activités du secteur et sur le développement local en général.

4.3- Connexion aux réseaux national et international

Au niveau national, il est vrai que les caisses populaires sont régies par une loi qui lui est propre. Il est aussi évident que la structure organisationnelle des caisses diffère de celle des autres IMFs tout type confondu. Cependant, le fait d'évoluer sur un même marché et desservant une même clientèle, l'ANACAPH envisage de développer des relations avec les autres réseaux fonctionnant dans le pays (ANIMH et KNFP).

S'agissant de deux réseaux présentant des ressemblances et des différences sur certains angles, une réflexion plus profonde s'avère nécessaire pour décider du type et du niveau de partenariat possibles avec chacun de ces réseaux. Peut-être le réseau regroupant les IMFs utilisant la méthodologie de type MUSO/Banque Communautaire et desservant des communautés très retirées au niveau du territoire et difficilement d'accès par les caisses pourrait être un partenaire intéressant pour l'ANACAPH du fait du caractère complémentaires entre ces IMF et les caisses.

Au niveau international, qu'il s'agisse de la Caraïbe, de l'Amérique Latine, de l'Afrique que d'autres Continents/Régions du monde, les IMFs tant de type coopératif que non-coopératif ont très probablement des expériences pertinentes à partager. Pour permettre aux caisses du réseau de bénéficier des expériences en cours au niveau des pays en question, l'ANACAPH explore au niveau des différentes régions et/ou continents les travaux qui sont en cours au niveau des réseaux existants pour permettre aux caisses de bénéficier des expertises développées par ces derniers.

5- Activités d'études et de recherche

De plus en plus les caisses populaires évoluent et s'insèrent dans les différents paliers du tissu économique du pays. Une des façons de s'assurer que cette insertion se fasse tout en contrôlant les risques est la réalisation d'études et de travaux de recherche sur les secteurs concernés ou en évolution. Laisser de telles activités aux caisses membres individuellement risque de les coûter trop cher d'autant plus qu'elles arriveront difficilement à mobiliser les ressources pour financer des activités à caractère collectif. L'ANACAPH est le lié privilégié pour développer des activités d'études et de recherche. En ce sens, l'association cherche à développer des relations avec les universités et les centres de recherche tant au niveau national qu'international.

Au niveau national, l'ANACAPH doit faire le pont entre les universités et les caisses pour définir ensemble les thèmes d'études et de recherche. Les thèmes une fois définis, l'association peut diriger les étudiants finissants intéressés par le secteur vers des caisses membres pour réaliser leur mémoire de fin d'études. Les fonds destinés à appuyer ces étudiants peuvent provenir en partie des caisses concernées. Lors de l'élaboration des projets pour la recherche de financement, l'association peut également inclure dans le document un volet appelé « études et recherche ».

Au niveau international, l'ANACAPH cherche à développer des relations avec les universités, centres de recherches et bailleurs de fonds intéressés par la finance communautaire en vue d'éventuels partenariats en ce sens.

Toujours en termes de travaux d'études et de recherche, de plus en plus l'évolution des caisses oblige ces dernières à développer des partenariats divers avec les organismes locaux ou internationaux de développement. De même pour satisfaire les besoins des membres en constante évolution, ils doivent définir des produits de crédit adéquats. Dans l'un comme dans l'autre cas, les caisses ont besoin de l'appui technique à la réalisation de telles activités. Pour aider les caisses à répondre à un tel besoin, l'ANACAPH doit être en mesure de mobiliser

des ressources à même de définir constamment de nouveaux produits de crédit pour permettre aux caisses de mieux desservir leur population respective.

Dans le contexte actuel du fonctionnement de l'économie nationale, de plus en plus les autorités mettent l'emphase sur leur intention de financer des activités de production nationale. Sur ce point, elles semblent priorisées le secteur agricole. Pour aider les caisses à mieux se positionner en prévision de l'arrivée de ces nouveaux investissements, l'ANACAPH a intérêt à mobiliser les ressources disponibles sur le marché pour réaliser des travaux de définition de produits spécifiques à ce secteur. Soulignons qu'en ce sens dans le cadre du partenariat existé entre la Banque Interaméricaine de Développement (BID) et l'État haïtien, des études ont été récemment réalisées sur plus d'une vingtaine de filières du secteur agricole et environ une douzaine de filières sont considérées prioritaires.

À notre avis, ces activités doivent relever de la direction de l'association à court terme. Au besoin, elle fera appel ponctuellement à des expertises externes. Pour ce, elle serait utile de constituer une base de données des ressources disponibles sur le marché.

LA CHRONOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS RETENUES

Même si toutes les ressources étaient disponibles, l'association ne serait pas en mesure de démarrer avec toutes les activités en même temps. Il faut de toute façon définir un chronogramme en fonction de l'urgence du dossier et des ressources disponibles. En tenant compte de ces considérations, l'implémentation des activités listées au niveau des différents axes d'intervention nous amène à définir trois (3) horizons à savoir :

- le **court terme (CT)**, soit l'horizon de un an (octobre 2008 à septembre 2009)

- le **moyen terme (MT)**, soit l'horizon des années 2 et 3 de la présente planification (octobre 2009 – septembre 2010 et octobre 2010 – septembre 2011)
- le **long terme (LT)**, soit l'horizon des années 4 et 5 de la présente planification
(octobre 2011- septembre 2012 et octobre 2012 – octobre 2013).

Certaines des activités proposées peuvent se dérouler sur plusieurs horizons compte tenu du temps de sa mise en place et de sa structuration. La répartition des activités proposées par rapport aux trois périodes définies se fait comme indiquée dans le tableau ci-dessous :

Répartition des activités retenues suivant les horizons proposés

Axe	Activités	Horizon		
		CT	MT	LT
I	Activités de structuration			
1.1	Ouverture de l'association à d'autres adhérents	+++		
1.2	Élaboration et adoption d'un manuel de politiques et procédures de gestion administrative et financière	+++		
1.3	Définition d'une politique de recrutement et de formation	+++		
1.4	Adoption d'une politique de genre et d'environnement		+++	
1.5	Accompagnement aux caisses pour l'obtention de leur agrément	+++		
1.6	Organisation de sessions de formation sur le cadre légal et la philosophie coopérative	+++	+++	+++
1.7	Mise en place d'un système d'information et de gestion sur les caisses populaires	+++	+++	
1.8	Appui opérationnel aux caisses demandant l'adhésion qui ne sont pas encadrées par d'autres institutions nationales et ou internationales	+++	+++	+++
II	Services à développer et/ou à structurer			
2.1	Mise en place du service d'approvisionnement	+++	++ +	
2.2	Structuration du service de formation		++ +	
2.3	Accompagnement des caisses pour accéder à certains outils technologiques de gestion		++ +	+++
2.4	Gestion des prêts en contentieux		++ +	
2.5	Appui à la mobilisation et à la canalisation des fonds externes	+++	++ +	
III	Représentation et défense des intérêts			
3.1	Représentation	+++	++ +	+++
3.2	Défense des intérêts	+++	++ +	+++

IV	Communication promotion et lobbying			
4.1	Communication et promotion	+++	++ +	+++
4.2	Lobbying	+++	++ +	+++
4.3	Connexion aux réseaux nationaux et internationaux		++ +	
V	Activités d'études et de recherche			
4.1	Développer des relations avec les universités et centres de recherche (développement et promotion de nouveaux produits)	+++	++ +	
4.2	Définir des thèmes de recherche et leur calendrier d'exécution		++ +	+++
4.3	Réaliser des études de filière et de définition de nouveaux produits	+++	++ +	+++

BUDGET ET PLAN DE FINANCEMENT DE L'ANACAPH

Suivant les axes d'intervention retenus et les activités définies pour chacun de ces axes, il convient d'élaborer un budget en conséquence et d'explorer les sources éventuelles de financement pour la mise en œuvre du plan stratégique en question. Ce plan de financement est décomposé en deux parties à savoir :

- 1- **Les dépenses nécessaires au financement de la structure exécutive de l'ANACAPH** : Dans cette partie on retrouve un premier volet de coûts qui prend en charge les frais de fonctionnement (salaire du personnel et autres frais de fonctionnement). Un second volet de dépenses qui englobe les frais d'investissement. Dans ce volet on retrouve les matériels roulant, informatiques, de bureau et autres dépenses d'investissements nécessaires au bon fonctionnement du bureau et certains services comme celui d'approvisionnement.

Budget des frais de fonctionnement et d'investissement

Rubriques	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Frais de Fonctionnement					
Salaire et avantages sociaux ²	2,005,440	3,928,356	4,321,191	4,753,310	5,228,641
Autres frais de fonctionnement	800,000	1,464,000	1,610,400	1,690,920	1,775,466
Sous-Total	2,805,440	5,392,356	5,931,591	6,444,230	7,004,107
Frais d'investissement					
Véhicule	0	1,600,000	0	0	0
Équipements informatiques	80,000	120,000	360,000	80,000	80,000
Loyer et servies publics	480,000	580,000	650,000	670,000	690,000
Mobilier et équipements (service	75,000	100,000	150,000	175,000	190,000

d'approvisionnement Centre de formation) –					
Énergie	0	740,000	0	0	200,000
Sous-Total	715,000	3, 140,000	1, 170,000	925,000	960,000
Grand Total	3, 520,440	8, 532,356	7, 101,591	7, 369,230	7, 964,107

Pour les cinq (5) années, le budget nécessaire pour financer son fonctionnement et couvrir le coût de ses investissements s'élève à 34, 487,724 gourdes. Avec un taux de conversion de 40 gourdes pour 1 \$ USA, ce montant se chiffre en dollar des États-Unis à 862,193.1 \$.

2- **Les prestations externes** : Cette partie du financement couvre les frais des services pour lesquels l'association va recourir à des ressources externes. Ce volet englobe certaines des activités prévues dans le plan et qu'un financement externe en tout ou en partie est nécessaire pour pouvoir les réaliser. Pour mobiliser ces ressources, l'association devra, dans un premier temps, rencontrer les bailleurs susceptibles d'appuyer les institutions de microfinance de type coopératif et, en second lieu, préparer des projets y relatifs. En résumé, les fonds nécessaires proviennent en général des projets financés par des partenaires (bailleurs de fonds, ONG de développement ou autres institutions). À type indicatif, le tableau ci-dessous présente une approximation des montants éventuels à mobiliser pour le financement des activités concernées.

Coût prévisionnel des activités à réaliser à partir des prestations externes

Activités	Budget en Dollar des États-Unis
Élaboration et adoption d'une politique de Genre	4,000
Élaboration et adoption d'une politique environnementale	6,000

Appui aux caisses pour l'obtention de leur agrément	2,000
Appui aux caisses à l'accès à l'informatisation et aux nouvelles technologies de l'information	600,000
Structuration et fonctionnement du service de formation	50,000
Mise en place d'un service d'appui à la gestion des prêts en contentieux	5,000
Organisation d'activités de promotion, de plaidoyers et de lobbying et de connexion aux réseaux nationaux et internationaux	25,000
Activités d'études et de recherches (partenariat avec les universités et centres de recherches, études de filières, définition de nouveaux produits)	50,000
Total	742,000

En total, le budget nécessaire à la mise en œuvre de ce plan stratégique s'élève à environ 64,167,724 gourdes soit 1,604193.1 dollars américains avec 40 gourdes pour 1 \$ US.

Orientations stratégiques proposées en matière de financement

Pour financer les activités définies à partir des cinq (5) axes d'intervention, l'ANACAPH peut recourir à quatre (4) possibles de financement à savoir :

- i) les cotisations annuelles des membres;
- ii) les ressources provenant de la vente des biens et services aux caisses;
- iv) le recours au crédit pour financer les activités génératrices de revenu tel que le service d'approvisionnement,
- v) et les subventions externes à partir du financement reçu pour structurer le service de formation, démarrer le service d'approvisionnement et exécuter des projets (en particulier l'extension de Projet connexe à partir des opportunités des ressources disponibles au niveau des bailleurs internationaux).

Cotisation des Membres : Dans un souci de pérennisation de l'association, il est très fortement souhaitable que les frais de fonctionnement proviennent de la cotisation des membres et d'autres services fournis par l'association. En ce sens, nous proposons d'un côté un élargissement du nombre des adhérents de l'ANACAPH à, au moins, cinquante (50) dès l'exercice 2008-2009 et une politique de recrutement de nouveaux membres se poursuivra pour augmenter

d'environ 5% annuellement tout au moins durant les trois ans à venir. D'autre part, nous proposons également de fixer la cotisation moyenne annuelle par membre à 27,000 gourdes (675³ U \$) pour les trois prochaines années et à 35,000 gourdes (875 \$ US) à partir de la quatrième année. Avec une telle stratégie et une politique active de collecte de la cotisation, l'association peut entrer seulement à partir de cette rubrique au cours des cinq (5) années à venir respectivement :

Exercice	# de membres	Cotisation en gourdes	Cotisation en U US
2008 – 2009	50	1, 350,000	33,750
2009 – 2010	55	1, 485,000	37,125
2010 – 2011	60	1, 620,000	40,500
2011 – 2012	65	2, 275,000	56,875
2012 – 2013	65	2, 275,000	56,875
TOTAL		9, 005,000	225,125

Service de Formation : Dans le cas des ressources provenant de la vente des biens et services, nous prévoyons que l'association peut entrer à partir de la formation environ un total de 6,637,500 gourdes (165937.5 \$ US) durant les cinq (5) prochaines années à raison de quinze personnes ayant suivies une session de formation par caisse et par année avec une participation de 1500 gourdes par personne, soit respectivement :

- Année 1: 1,125,000 gourdes (28,125 \$ US)
- Année 2 : 1,237,500 gourdes (30,937.5 \$ US)
- Année 3 : 1,350,000 gourdes (33,750 \$ US)
- Année 4 : 1,462,500 gourdes (36,562.5 \$ US)
- Année 5 : 1,462,500 gourdes (36,562.5 \$ US)

Service d'approvisionnement : La marge bénéficiaire obtenue par l'ANACAPH à partir des travaux d'impression de calendriers en fin d'année pour les membres

³ 40 gourdes pour 1 \$ US

s'évalue à près de 200,000 gourdes (5,000 \$ US) l'an. Si les études de faisabilité se révèlent concluantes par rapport à la mise en œuvre du service d'approvisionnement, l'ANACAPH peut facilement se fixer comme ambition de gagner en moyenne 1,2 millions de gourdes (30,000 \$ US) l'an. Le marché existe. Il suffit de s'organiser et de convaincre les membres sur la baisse de l'économie d'échelle et autres critères de qualité que l'association peut offrir aux caisses membres.

Uniquement sur la base de ces sources de revenu, l'ANACAPH peut arriver à financer, au moins son fonctionnement. Elle pourrait aller chercher les fonds d'investissement à partir des subventions ou la mise en œuvre de projets financés par des bailleurs. Le plan de financement du plan stratégique se présenterait de la manière indiquée dans le tableau ci-dessous.

Plan de financement pour la mise en œuvre du plan stratégique

		2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	TOTAL
EMPLOI	Salaire	2,005,440	3,928,356	4,321,191	4,753,310	5,228,641	20,236,938
	Fonctionnement	800,000	1,464,000	1,610,400	1,690,920	1,775,466	7,340,786

	Investissement	3,520,440	8,532,356	7,101,591	7,369,230	7,964,107	34,487,724
	Prestations externes	560,000	7,780,000	7,780,000	6,480,000	6,480,000	29,080,000
	TOTAL	6,885,880	21,704,712	20,813,182	20,293,460	21,448,214	91,145,448
RESSOURCES	# de membres	50	55	60	65	65	
	Cotisation/membre	27,000	27,000	27,000	35,000	35,000	
	Cotisation totale	1,350,000	1,485,000	1,620,000	2,275,000	2,275,000	9,005,000
	Fonds générés	2,325,000	2,437,000	2,550,000	2,662,000	2,662,000	12,636,000
	Subventions à trouver	3,210,880	17,782,712	16,643,182	15,356,460	16,511,214	69,504,448

Suivant le plan de financement présenté, il s'agit de trouver des sources de financement externes de plus de 69 millions de gourdes au cours des cinq (5) prochaines pour réaliser les activités proposées. Les principales sources de financement à explorer, sans être exhaustif, il y a lieu de citer :

- La Banque Interaméricaine de Développement (BID) en particulier le projet FOMIN;
- L'Union Européenne à travers la Délégation, le PRIMA ou autres;
- La Banque Mondiale;
- L'USAID à travers ses nombreux projets d'appui à la Microfinance;
- Le Gouvernement de la République d'Haïti;;
- Le Fonds de Développement Industriel (FDI)

Avec ce tableau ci-dessus présentant le plan de financement proposé pour réaliser les activités suggérées au niveau des différents axes stratégiques retenus, Nous avons profité pour souligner les principaux menaces et opportunités de l'environnement externe de manière à pouvoir profiter au maximum des opportunités et adopter les mesures nécessaires pour contourner les obstacles.

En ce sens, nous avons défini un ensemble d'axes stratégiques et activités à mettre en œuvre au cours des cinq (5) prochaines années pour permettre à l'association de remplir efficacement le rôle qu'il est appelé à jouer auprès des caisses pour un meilleur développement de ces dernières. À ces activités est adjoint un plan de financement destiné à faciliter la mise en œuvre les activités proposées.

