MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

ANSSFD
Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés

PLAN STRATEGIQUE 2023-2027 DE DEVELOPPEMENT DE L'ANSSFD

Novembre 2022

TABLE DES MATIERES 2
Message du Directeur Général 3
Sigles & abréviations ..... **Erreur ! Signet non défini.**
PARTIE I : CONTEXTE ET ELEMENTS DE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE 4
I. Contextes sous régional et national 5
1.1. Contexte sous régional 5
1.2. Contexte national..... 7
II. Diagnostic stratégique 10
III. Défis 12
PARTIE II : VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2023-2027 15
I. Vision 16
II. Axes d'intervention et orientations stratégiques pour le quinquennat . 17
2.1. Améliorer la gouvernance de l'Agence, les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence 17
2.2. Axe 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée 18
2.3. Axe 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière en veillant à la protection des clients 20
PARTIE III : CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONDS DE MISE EN ŒUVRE.....22
I. Plan d'actions 2023-2027..... 23
1.1. Améliorer la gouvernance de l'Agence, les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence ..... **Erreur ! Signet non défini.**
1.2. Axe 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée ..... **Erreur ! Signet non défini.**
1.3. Axe 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière en veillant à la protection des clients ..... **Erreur ! Signet non défini.**
II. Cadre logique du plan stratégique 42
III. Dispositif de suivi-évaluation..... 60

Le plan stratégique 2023-2027 traduit la volonté du Ministre de l'Economie et des Finances de faire du secteur de la microfinance un secteur résilient face aux enjeux et aux défis du développement du secteur financier pris dans son ensemble.

Il est un des documents qui servent de référence et de marqueur dans la vie et l'histoire de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés et ambitionne de faire de l'Agence le véritable bras technique du Ministre dans la construction d'une industrie de microfinance performante et professionnelle.

Ce document découle du Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) dans la mise en œuvre de l'axe 3 relatif au renforcement du cadre macroéconomie et maintien de la stabilité.

En élaborant et en adoptant le Plan Stratégique de Développement, l'Agence devient l'une des rares structures ministérielles de suivi de l'espace UEMOA dotée d'un document de stratégie de développement du secteur.

Le document de stratégie décline les grandes lignes d'une supervision professionnelle favorisant l'assainissement du secteur de la microfinance aux fins d'asseoir les bases de la performance des différents acteurs qui y interviennent.

Nous sommes convaincu que ce document ne sera pas un des documents à citer de plus mais il sera graver en lettre d'or dans la marche de l'amélioration des interventions de l'Agence.

Abdou Rafiou BELLO

PARTIE I : CONTEXTE ET ELEMENTS DE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

1.1.Contexte sous régional

La reprise de l'économie mondiale, amorcée en période post-Covid-19 a connu un essoufflement au deuxième trimestre de l'année 2022, principalement imputable à la guerre en Ukraine. Les dégâts économiques causés par ce conflit auraient contribué à un net ralentissement de la croissance mondiale en 2022 et alimenté l'inflation. Selon les prévisions du Fonds Monétaire International (FMI) de juillet 2022, le rythme de création de richesse au plan mondial devrait décélérer à 3,2 %, soit 0,4 point de pourcentage de moins que prévu dans l'édition des Perspectives Économiques Mondiales (PEM) d'avril 2022, contre un accroissement de 6,1 % en 2021. En effet, les risques de dégradation se sont concrétisés avec une hausse de l'inflation à l'échelle mondiale, en particulier aux États-Unis et dans les principaux pays européens. Cette hausse du niveau général des prix entraîne un net durcissement des conditions financières mondiales. A cette cause, s'ajoutent le ralentissement plus prononcé que prévu de l'activité en Chine, des suites de flambées de COVID-19 et de confinements, et les nouveaux effets transfrontaliers négatifs de la guerre en Ukraine.

Aux États-Unis, l'activité économique pourrait se contracter en 2022, sous l'effet de la montée des pressions inflationnistes, des perturbations persistantes sur les chaînes de production et de la normalisation de la politique monétaire. Dans le scénario de référence des PEM datant de juillet 2022, la croissance économique des États-Unis a été révisée à la baisse de 1,4 point de pourcentage par rapport aux prévisions des PEM d'avril 2022 pour s'établir à 2,3% en 2022 contre 5,7% en 2021. Comparativement à la même période de l'année 2021, la croissance de l'économie américaine a été plus faible que prévu aux deux premiers trimestres de 2022 et la consommation privée beaucoup moins dynamique, en raison notamment de l'érosion du pouvoir d'achat des ménages et de l'effet attendu d'un durcissement plus abrupt de la politique monétaire. Dans la Zone Euro, bien que les performances des secteurs du tourisme et de l'industrie en Italie se sont améliorées et augurent de bonnes perspectives, elles se sont contrebalancées par des révisions importantes à la baisse en Allemagne, en France et en Espagne. Selon le FMI, la croissance économique de la zone ressortirait à 2,6% en 2022, soit 0,2 point de pourcentage de moins que les prévisions d'avril 2022. Cette baisse s'explique par les effets de contagion de la guerre en Ukraine ainsi que par l'hypothèse d'un durcissement des conditions financières, la Banque centrale européenne mettant fin à ses achats nets d'actifs et relevant ses taux en juillet 2022 pour la première fois depuis 2011. Au Royaume-Uni, le rythme de progression de l'activité économique a sensiblement baissé au cours des deux premiers trimestres de l'année 2022 en raison de l'effet de contagion de la guerre en Ukraine et de la hausse sans précédent de l'indice des prix à la consommation dans le pays. Selon le FMI, le taux de croissance s'afficherait à 3,2% en 2022 contre 7,4% en 2021. Au Japon, l'inflation mondiale aurait alimentée à la hausse 88% des prix des matières premières énergétiques et 28,5% de ceux des produits alimentaires. Fort de ce contexte, le Fonds Monétaire International (FMI) a révisé en juillet 2022, à la baisse ses prévisions de croissance datant d'avril 2022. D'après l'Institution, la croissance économique du Japon devrait s'établir à 1,7% en 2022, soit un écart négatif de de 0,7 point de pourcentage par rapport aux prévisions d'avril 2022. Dans les pays émergents et les pays en développement, la révision à la baisse de la croissance en 2022 est en lien avec le net ralentissement de l'économie chinoise et le tassement de la

croissance économique en Inde. La révision dans les pays émergents et les pays en développement d'Asie est proportionnellement élevée, de 0,8 point de pourcentage en 2022 dans le scénario de référence. Le taux de croissance économique de la zone devrait ressortir à 3,6% en 2022 contre 6,8% en 2021. En Chine, la croissance économique a été révisée à la baisse en 2022, en raison des flambées de COVID-19 dans les grandes villes du pays notamment en Shanghai, du reconfinement qui en découle et de l'aggravation de la crise de l'immobilier. En effet, les flambées de COVID-19 et les restrictions sur les déplacements dans le cadre de la stratégie « zéro COVID » ont largement et gravement perturbé l'activité économique, en particulier à Shanghai, plaque tournante majeure de la chaîne d'approvisionnement mondiale qui a fait l'objet d'un confinement strict en avril 2022 portant un coup d'arrêt à l'activité économique de toute la ville pendant huit semaines environ. Selon les prévisions du FMI datant de juillet 2022, ces facteurs pourraient induire un taux de croissance de 3,3% pour l'année 2022, soit une révision à la baisse de 1,1 point de pourcentage par rapport aux PEM d'avril 2022. Par ailleurs, les ajustements différés des prix et des bilans dans le secteur de l'immobilier pourraient provoquer une crise soudaine et plus vaste, ou un ajustement prolongé, qui auraient des retombées macro-budgétaires plus larges. En Inde, la croissance économique a été revue à la baisse de 0,8 point de pourcentage, pour s'afficher à 7,4 % en 2022 contre 8,7% en 2021. Cette révision s'explique essentiellement par des conditions extérieures moins favorables et par des politiques de resserrement plus rapides.

En Afrique subsaharienne, malgré la hausse des prix des produits de base en particulier le blé et le maïs sur la période sous revue en lien avec la guerre en Ukraine et la menace russe sur la mer Noire, les prévisions de croissance de juillet 2022 demeurent inchangées par rapport à celles d'avril 2022. Cette constante se justifie notamment par l'effet combiné des cours élevés des combustibles fossiles et des métaux pour certains pays exportateurs de produits de base. Pour le FMI, la croissance économique de la zone se maintiendrait à 3,8 % en 2022.

Au Nigéria, la croissance économique reste presque inchangée par rapport aux projections d'avril 2022. En effet, les cours élevés du pétrole, la stabilisation de la production pétrolière et la reprise des secteurs non liés aux ressources naturelles ont soutenu l'activité pendant le premier semestre de l'année 2022 et, ont pu contenir dans une certaine mesure les effets néfastes de la guerre en Ukraine. Selon le FMI, le taux de croissance resterait à 3,4% en 2022, comme annoncé en avril. Cependant, la persistance de taux d'inflation nationaux importants, les coupures de courant et les pénuries de nourriture et de carburant pourraient peser lourdement sur les projections du second semestre de l'année 2022.

1.2.Contexte national

Au plan mondial, la reprise économique a été plus vigoureuse que prévu en 2021. En effet, selon les Perspectives Économiques Mondiales (PEM) du Fonds Monétaire International (FMI) publiées en juillet 2022, le taux de croissance de l'économie mondiale ressortirait à 6,1% en 2021, contre une prévision de 5,9% établie plus tôt par la même institution en octobre 2021 et une estimation de -3,1% en 2020. Cette forte remontée de l'activité en 2021 serait consécutive à, i) l'ouverture progressive des frontières, ii) la poursuite de la mise en œuvre des mesures de soutiens budgétaires et monétaires, iii) les subventions accordées aux entreprises ainsi que les avancées dans les campagnes de vaccination contre la Covid-19.

Ce contexte conjoncturel international assez favorable a profité à l'économie béninoise qui a surperformé en 2021 avec une croissance économique de 7,2% contre 3,8% en 2020, au-delà même des prévisions qui la situaient à 7,0%. Globalement, la hausse du niveau de richesse en 2021, serait favorisée par : i) la bonne progression des productions vivrière et d'exportation, notamment le coton qui a battu un nouveau record en 2021 ; ii) la hausse de l'activité d'égrenage en rapport avec la bonne tenue de campagne cotonnière 2020/2021 ; iii) le dynamisme de l'activité de construction des infrastructures socio-économiques en réponse à la mise en œuvre du volet infrastructure du PAG ; iv) l'ouverture des frontières du Nigeria, etc.

Au niveau du secteur primaire, on note une accélération de la croissance de la valeur ajoutée qui progresserait de 5,2% en 2021 contre une hausse de 1,8% en 2020, en lien avec, i) l'amélioration de la production vivrière ; ii) la hausse de la production de coton pour la campagne 2021-2022 ; iii) la bonne progression des autres cultures d'exportation, notamment l'ananas et l'anacarde ; iii) la bonne tenue des activités d'égrenage à la suite de la hausse de la production cotonnière de la campagne 2020/2021. S'agissant du coton en particulier, un nouveau record de production de 766 272,9 tonnes est atteint, au titre de la campagne 2021-2022, soit une augmentation de 4,8% par rapport à la campagne précédente, principalement due à l'amélioration du rendement moyen qui a été porté à 1 199 kg/ha contre 1 190 kg/ha en 2020 et 1 074 kg/ha en 2019. Cette amélioration des rendements serait consécutive à plusieurs actions, dont notamment, la bonne performance des semis dans les zones moins perturbées par les pluies, la mise en œuvre de nouveaux dispositifs d'encadrement, la sensibilisation sur la protection phytosanitaire et le suivi du parasitisme, les émissions radio et la diffusion des messages techniques sur l'ITK (Intelligence Techonology Knowleged), l'entretien amélioré des parcelles par l'utilisation de l'Herbicide sélectif poste levée (DEAL).

Au total, le secteur contribuerait à hauteur de 1,4 point de pourcentage à la croissance du PIB en 2021. Dans le secteur secondaire, la valeur ajoutée s'est fortement accrue en progressant de 9,1% en 2021 après une hausse de 5,2% en 2020, portée par l'ensemble des branches dont principalement la branche de la construction. En effet, la branche construction, après quelques perturbations en 2020 du fait de la Covid-19, enregistrerait un niveau d'activité soutenu en 2021, favorisé par bon nombre de projets en cours ou réalisés. Au nombre de ces projets, il y a notamment : i) un lot de 8 280 logements en cours de construction à Ouèdo (commune d'Abomey-Calavi) ; ii) la cité ministérielle de Cotonou ; iii) l'hôpital de référence d'Abomey-

Calavi ; iv) le marché de gros de Akassato ; v) la construction de 35 marchés régionaux ; vi) divers projets routiers ; etc.

Ces activités de construction ont été renforcées par le démarrage effectif de la phase de construction du « Pipeline Bénin-Niger ». La bonne performance observée au niveau de la branche BTP, affecte les industries manufacturières dont la valeur ajoutée s'est affichée en hausse de 8,1% en 2021. Dans la branche « Industries agro-alimentaires », l'activité a connu une légère amélioration en 2021 en se tablant à +3,3% contre +2,4% en 2020, résultant de l'augmentation de la production agricole, de la progression de la situation sanitaire au niveau international et de la levée progressive des mesures barrières de lutte contre la pandémie qui ont favorisé la reprise des activités. Concernant la branche « électricité, gaz et eau », la valeur ajoutée a rebondi (+7,9%) malgré la forte accélération observée en 2020 (+14,4% contre 10,3% en 2019), en soutien à la dynamique globale de l'économie. Elle a été possible grâce aux investissements importants réalisés quelques années plus tôt, notamment le lancement de la centrale de Maria-Gléta en août 2019, qui permet au Bénin d'atteindre un niveau d'autonomie énergétique de l'ordre de 70% en 2020. En somme, le secteur contribuerait à hauteur de 1,5 point de pourcentage à la croissance du PIB en 2021. Dans le secteur tertiaire, la valeur ajoutée, affiche une progression de 7,5% en 2021 contre une amélioration de 4,5% en 2020, grâce à l'accroissement important du trafic au port autonome de Cotonou qui atteint plus de 12 000 000 tonnes, son niveau le plus élevé à ce jour. Le secteur a la plus importante contribution à la croissance, soit 4,3 points de pourcentage.

Du côté de la demande, l'activité économique en 2021 a été principalement tirée par l'investissement. La Formation Brute de Capital Fixe affiche une progression de 17,8% (contre 2,1% en 2020 et 10,4% en 2019), soutenue aussi bien par l'investissement privé que par l'investissement public. L'accélération de l'investissement est liée, d'une part, aux efforts d'amélioration du climat des affaires en cours, à l'amélioration de la situation sanitaire et l'assouplissement des mesures barrières de lutte contre la pandémie et, d'autre part, à la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'Action du Gouvernement (PAG). En ce qui concerne la consommation finale, elle s'est inscrite en moyenne en hausse de 5,3%, tirée par la consommation finale des ménages dont l'augmentation est portée par les activités génératrices de revenus et les divers transferts reçus.

Au niveau des prix, le taux d'inflation, mesuré par l'Indice Harmonisé des Prix à la Consommation (IHPC), est ressorti à 1,7% en 2021 contre 3,0% à fin décembre 2020. Ce taux a donc été contenu dans la limite des 3,0% fixée dans le cadre de la surveillance multilatérale au sein des États membres de l'UEMOA.

Dans l'ensemble, le solde global de la balance des paiements s'est retrouvé excédentaire à 6,1% du PIB en 2021 contre 3,4% du PIB en 2020 et 0,5% du PIB en 2019. A fin décembre 2021, la situation monétaire a été caractérisée par une expansion de la masse monétaire, induite par un accroissement des actifs extérieurs nets. En effet, la masse monétaire est ressortie à 3.203,7 milliards FCFA à fin décembre 2021 contre 2.751,9 milliards FCFA en 2020, soit une hausse de 16,7%. Elle a été couverte principalement par les actifs extérieurs nets (+38,8%), portées par

l'augmentation des actifs des banques commerciales (+55,8%). Quant aux créances sur l'économie, elles ont également enregistré une contribution non négligeable (+6,9%).

C'est donc dans un environnement économique favorable nonobstant les crises au niveau mondial qu'évoluent les activités des structures de la finance décentralisée au Bénin.

L'analyse SWOT récapitule les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés. Elle a permis d'identifier les défis à relever durant la période couverte par le plan stratégique et les domaines nécessitant la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

FORCES	FAIBLESSES
→ Expérience capitalisée en matière de supervision et d'assainissement ; → Statut d'un établissement public à caractère social et scientifique dont la gestion est assurée suivant les règles de droit privé → Personnel compétent ; → Multidisciplinarité du personnel ; → Elaboration de plan annuel d'inspection des systèmes financiers décentralisés ; → Application de sanctions pécuniaires à tout système financier décentralisé violant certaines dispositions de la règlementation ; → Accroissement ces dernières années du budget alloué à l'Agence.	→ Incohérence des articles 47 et 48 des statuts avec l'article 59 de la Loi 2020 – 20 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin ; → Non mise en œuvre de la démarche qualité des missions d'inspection et d'analyse des demandes d'agrément ; → Non création du corps des inspecteurs des systèmes financiers décentralisés ; → Non adoption du manuel d'organisation comprenant l'organigramme et les fiches de postes, du manuel des procédures et du programme pluriannuel d'inspection par le Conseil d'Administration ; → Insuffisance de l'effectif d'inspecteurs ; → Non disponibilité des ressources à temps pour démarrer l'exécution du programme annuel d'inspection ; → Non actualisation des procédures opérationnelles, administratives et financières ; → Inexistence de plan de formation du personnel validé chaque année par le Conseil d'administration et doté de moyens conséquents pour son exécution ; → Non diversification des partenaires techniques et financiers ; → Vétusté des parcs automobile et informatique ; → Utilisation d'outils épars dans le cadre de contrôle sur pièces ; → Insuffisance de matériels de travail du personnel ; → Inexistence d'une politique de sécurité informatique ; → Inexistence de fonds destiné à la gestion de la mise sous tutelle ;

	→ Lenteur dans le déclenchement de la procédure de mise sous tutelle des SFD en difficulté ce qui compromet les chances de leur redressement ; → Absence de formalisation des échanges réguliers entre les Commissaires aux comptes des SFD et l'Agence ; → Absence de formalisation des échanges réguliers entre les dirigeants des SFD et l'Agence.
OPPORTUNITES	**MENACES**
→ Volonté politique à professionnaliser le secteur de la finance décentralisée et à mettre en place un organe de supervision fort ; → Disponibilité de la tutelle à accompagner financièrement l'Agence et à soutenir ses décisions ; → Relation fonctionnelle forte existant, d'une part, entre l'Agence et la Commission Bancaire, et d'autre part, entre l'Agence et la Banque Centrale ; → Impulsion des réformes du secteur de la finance décentralisée à l'initiative du régulateur régional, la BCEAO ; → Stratégie nationale d'inclusion financière en cours de finalisation.	→ Réduction des ressources mises à disposition par l'Etat dans le temps ; → Inexistence d'un bâtiment propre abritant le siège de l'Agence. L'Agence consacre environ 12% de ressources de ses trois dernières années aux charges locatives ; → Méconnaissance de l'importance de la mission et des actions menées par l'Agence par la population et des autorités publiques ; → Insuffisance de la formation des administrateurs provisoires des SFD pour mieux les outiller au redressement des institutions en difficulté ; → Conflit d'attribution entre le liquidateur nommé par le Ministre en charge de l'économie et des finances et le syndic nommé par le tribunal.

Le diagnostic stratégique de l'Agence révèle que d'importants défis méritent d'être relevés durant les cinq (05) années à venir. Ces principaux défis sont :

(i) L'amélioration du cadre institutionnel et de la gouvernance ;
(ii) Le renforcement de capacités techniques et opérationnelles des inspecteurs ;
(iii) La création du corps des inspecteurs ;
(iv) Une supervision plus professionnelle du secteur de la finance décentralisée tenant compte des nouveaux défis technologiques ;
(v) L'assainissement du secteur de la finance décentralisée ;
(vi) La création d'un fonds de relance des SFD en difficultés ;
(vii) La Professionnalisation du secteur de la finance décentralisée pour une meilleure promotion de l'inclusion financière.

3.1.Amélioration du cadre institutionnel et de la gouvernance

Le processus de transformation de la Cellule en Agence, entamé en 2015, a connu son épilogue en décembre 2021 avec l'adoption de nouveaux statuts. Cette transformation institutionnelle a nécessité une revue profonde de l'organisation interne de l'Agence pour la rendre plus apte à mieux exécuter sa mission.

En dépit des prérogatives dont l'Agence est investie, force est de reconnaitre qu'elle souffre des insuffisances liées à son mode de gouvernance. Certaines dispositions statutaires sont contraires à la Loi 2020 – 20 portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin. L'Agence ne se conforme pas toujours aux bonnes pratiques de gouvernance qui exige que les principaux documents et manuels de gestion soient élaborés et soumis à l'adoption du Conseil d'Administration.

Dans ce contexte, le challenge est de faire de l'amélioration de la gouvernance le levier essentiel dans l'amélioration des performances en matière de supervision et d'assainissement du secteur de la finance décentralisée.

3.2.Renforcement des capacités techniques et opérationnelles des inspecteurs

L'Agence regorge de compétences et de talents. Toutefois, cet atout s'étiole, au fil des années, par manque d'une véritable politique de ressources humaines qui promeut la bonification des compétences par le renforcement de capacités ainsi que le recrutement de profils tenant compte des nouveaux enjeux et défis technologiques dans le secteur de la microfinance.

L'Agence ne s'est pas donné les moyens de ses missions. C'est ainsi qu'elle n'a pas pu mobiliser suffisamment de ressources financières lui permettant d'acquérir les équipements appropriés et d'outils efficients. En matière de supervision, les moyens roulants sont désuets d'où la limitation des missions de contrôle. Le matériel informatique est insuffisant et certains existants sont obsolètes et ne permettent aux Inspecteurs d'accomplir aisément leurs missions.

3.3. Création du corps des inspecteurs des systèmes financiers décentralisés

A l'image du corps des inspecteurs généraux des finances, il est impérieux que soit créé un corps des inspecteurs de la supervision des SFD avec les mêmes avantages et doté des mêmes pouvoirs que ceux des finances. Cette mesure permettra de renforcer les pouvoirs des Inspecteurs, de les motiver davantage et de renforcer leur indépendance.

3.4. Supervision plus professionnelle du secteur de la finance décentralisée tenant compte des nouvelles innovations technologiques

On enregistre ces dernières années une accélération du processus de dématérialisation et de digitalisation des opérations dans les SFD. En outre, on observe l'utilisation plus accrue des services de monétique. Tous ces changements font apparaître des risques nouveaux et appellent une vigilance accrue de la supervision du secteur de la part de l'Agence.

Au cours des prochaines années, l'Agence devra renforcer son professionnalisme afin d'être plus outillée à effectuer la supervision dans un secteur financier épousant les nouvelles innovations technologiques. L'Agence devra accompagner la règlementation du secteur pour tenir des nouvelles mutations technologiques.

3.5. Assainissement du secteur de la finance décentralisée

L'Agence a mené ces dernières années des actions vigoureuses pour assainir le secteur de la finance décentralisée. Il faut souligner que l'assainissement est un processus continu pour préserver le secteur financier de tout risque de déstabilisation et de crise majeure. Par conséquent, durant le prochain quinquennat que couvre le présent plan stratégique, l'assainissement du secteur de la finance décentralisée au Bénin doit se poursuivre avec rigueur et professionnalisme.

3.6. Création d'un fonds de relance des SFD en difficultés

Malgré les performances réalisées ces dernières années dans le secteur de la finance décentralisée, il a été enregistré des SFD en difficulté. On enregistre dans le secteur beaucoup de systèmes financiers décentralisés qui ont des fonds propres négatifs compromettant de fait la continuité de leur exploitation. Pour éviter le risque de réputation sur le secteur et le risque systémique, l'Agence a dû mettre sous tutelle certains SFD afin de suivre leur redressement. Il a été malheureusement constaté que le processus de mise sous tutelle n'a pas généralement été déclenché en temps opportun et les mesures de redressement ont été difficiles à mettre en œuvre pour des raisons d'indisponibilité de ressources financières. Il est important de souligner que des études et rapports sur le secteur de la finance décentralisée ont révélé que les principales causes des difficultés des SFD sont, entre autres, la gouvernance et l'insuffisance de ressources financières.

Pour l'efficacité des redressements des SFD, il est devenu impérieux que l'Agence se dote ou ait à sa disposition un fonds de relance des SFD en difficultés.

3.7. Professionnalisation du secteur de la finance décentralisée pour une meilleure promotion de l'inclusion financière

Depuis quelques années, la professionnalisation du secteur de la finance décentralisée et la promotion de l'inclusion financière sont des défis régionaux qui doivent être déclinés dans chaque pays membre de l'espace UMOA. Le Bénin n'est pas en marge de ce processus. Tous les acteurs du secteur de la finance décentralisée doivent s'approprier ces défis et s'atteler à les relever en fonction de leur domaine de compétence.

L'ANSSFD, acteur incontournable dans le secteur, ne peut rester en marge de cette dynamique. Elle doit également contribuer activement à la professionnalisation du secteur et à la promotion de l'inclusion financière en veillant à ce que cela déroule dans le respect de la règlementation et en privilégiant la protection des dépôts.

PARTIE II : VISION ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES POUR LE QUINQUENNAT 2023-2027

I. Vision

A l'horizon 2027, être une Agence nationale de supervision du secteur de la finance décentralisée de référence dans l'espace UMOA, veillant à la mise en place d'un secteur de la microfinance professionnel et assaini pour une meilleure promotion de l'inclusion financière au Bénin.

II. Axes d'intervention et orientations stratégiques pour le quinquennat

La vision exprimée à l'horizon 2027 se décline en trois principaux axes stratégiques qui permettront de relever les principaux défis identifiés et de surmonter les problèmes et faiblesses relevés par le diagnostic de l'ANSSFD.

AXE 1 : Améliorer la gouvernance et les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence

AXE 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée

AXE 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière et veiller à la protection des clients.

2.1. Axe 1 : Améliorer la gouvernance et les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence

La transformation de la Cellule en Agence, a nécessité une revue profonde des textes organiques, de l'organisation et du fonctionnement de l'institution afin qu'elle soit plus apte à accomplir ses missions. Le premier axe vise à consolider les acquis des sept dernières années.

Cet axe se décline en trois principaux objectifs :

- Améliorer la gouvernance de l'Agence ;
- Renforcer les capacités techniques ;
- Renforcer les capacités opérationnelles.

Le tableau ci-dessous présente les principales actions à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs.

Objectifs spécifiques	Actions
OS 1.1 : Améliorer la gouvernance de l'Agence	A 1.1.1 : Procéder à l'actualisation des statuts afin de modifier les articles 47 et 48 des statuts en vue de les conformer aux dispositions de la Loi 2020 – 20 du 02 septembre 2020 et de l'acte uniforme relatif aux droits des sociétés commerciales et au groupement d'intérêt économique ; A 1.1.2 : Internaliser les outils de gestion que sont : le manuel d'organisation, les manuels de procédures administratives, financière et comptable et d'inspection ; A 1.1.3 : Elaborer un programme pluriannuel d'inspection et procéder régulièrement à son évaluation annuelle ;

Objectifs spécifiques	Actions
	A 1.1.4 : Elaborer et faire adopter par le Conseil d'Administration un plan pluriannuel de formation du personnel ; A 1.1.5 : Loger le siège de l'Agence sur un bâtiment administratif ; A 1.1.6 : Mettre les inspecteurs de l'Agence au rang des corps de contrôle de l'Administration publique (création du corps des inspecteurs des SFD) afin de renforcer le pouvoir, la protection et la stabilité des inspecteurs ; A 1.1.7 : Renouveler le certificat ISO de l'Agence ; A 1.1.8 : Création d'antennes régionales pour l'Agence.
OS 1.2 : Renforcer les capacités techniques	A 1.2.1 : Mettre en œuvre un plan de formation en vue de renforcer le socle de compétences du personnel de l'Agence. Imposer une masse horaire annuelle de formation à chaque Inspecteur ; A 1.2.2 : Renforcer l'effectif du personnel ; A 1.2.3 : Améliorer les outils technologiques en tenant compte des aspects métiers (DIVS, DAR, …) ; A 1.2.4 : Mettre en œuvre le plan de transformation digitale.
OS 1.3 : Renforcer les capacités opérationnelles	A 1.3.1 : Procéder à la spécialisation des compétences des Inspecteurs ; A 1.3.2 : Renforcer les parcs automobile et informatique ; A 1.3.3 : Renforcer la dématérialisation du processus de contrôles sur pièces et instruction des dossiers d'agrément du secteur de la finance décentralisée ; A 1.3.4 : Élargir le réseau de partenaires techniques et financiers de l'Agence afin de bénéficier d'appuis techniques et financiers.

2.2. Axe 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée

L'Agence devra poursuivre l'amélioration de la qualité des contrôles sur pièces et sur place. Il s'agira pour l'Agence d'être davantage plus efficace dans la détection précoce des difficultés des SFD et plus prompte au déclenchement des mesures de redressement, au demeurant, de la procédure de mise sous tutelle.

L'Agence continuera à utiliser rigoureusement l'action répressive pour sanctionner les manquements afin de renforcer la dissuasion. Il faut souligner que l'éducation et la sensibilisation des acteurs du secteur de la finance décentralisée ne seront pas occultées, elles seront privilégiées.

L'axe 2 sera décliné en trois objectifs spécifiques :

- Renforcer le dispositif de supervision du secteur de la finance décentralisée ;

- Assurer la mise en œuvre du plan d'assainissement du secteur de la finance décentralisée ;
- Assurer un suivi plus efficace des SFD en difficultés.

Objectifs spécifiques	Actions
OS 2.1 : Renforcer le dispositif de supervision du secteur de la finance décentralisée	A 2.1.1 : Adopter une approche Supervision basée sur la Maîtrise des Risques (SBM) ; A 2.1.2 : Améliorer la surveillance du secteur à travers le renforcement des contrôles sur pièces en exploitant au mieux les données disponibles et les renseignements recueillis auprès des SFD ; A 2.1.3 : Effectuer, tous les trois (03) ans, au moins une mission de contrôle sur place dans chacune des SFD du secteur ; A 2.1.4 : Maintenir la priorité de contrôle sur les systèmes financiers décentralisés présentant des risques élevés ; A 2.1.5 : Renforcer les missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les structures nationales et régionales de supervision ; A 2.1.6 : Procéder à l'amélioration du dispositif de reporting à l'Agence en intégrant des indicateurs d'alerte précoce ; A 2.1.7 : Initier des rencontres périodiques avec les Commissaires aux comptes et des concepteurs de SIG des SFD.
OS 2.2 : Assurer la mise en œuvre du plan d'assainissement du secteur de la finance décentralisée	A 2.2.1 : Assurer la veille permanente sur le secteur (Renforcement de la collaboration avec les autorités administratives locales ; organisation de séances périodiques de sensibilisation et d'information) ; A 2.2.2 : Assurer la stabilité et la viabilité du secteur (respect rigoureux des dispositions règlementaires relative à l'instruction des dossiers de demande d'agrément, au contrôle sur pièces, au contrôle sur place et à la LBC/FT) ; A 2.2.3 : Renforcer la professionnalisation du secteur (organisation de séance d'échanges avec les auxiliaires de justice et l'association professionnelle des SFD).
OS 2.3 : Assurer un suivi plus efficace des SFD en difficultés	A 2.3.1 : Définir les critères de sélection des administrateurs et liquidateurs et constituer une base de données de ces experts ; A 2.3.2 : Mettre en place un fonds d'intervention pour le financement des missions d'inspections, des administrations provisoires et des liquidations ; A 2.3.3 : Renforcer le partenariat avec le Fonds National de la Microfinance (FNM) ; A 2.3.4 : Effectuer un suivi ordonné des SFD en difficulté : - Doter l'Agence d'un guide de gestion des différentes phases conduisant à la mise sous tutelle des SFD

Objectifs spécifiques	Actions
	- Concevoir le manuel du membre du Comité de Suivi de l'administration provisoire d'un SFD ; - Elaborer un guide d'audition des dirigeants pour le Comité d'Audition ; - Renforcer chaque fois après leur nomination, les compétences et aptitudes des membres des comités de suivi des administrations provisoires et du comité d'audition. A 2.3.5 : Renforcer les interventions du Comité de Stabilité Financière et d'Assainissement du Secteur de la Microfinance.

2.3.Axe 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière et veiller à la protection des clients

Les missions de l'Agence visent in fine la protection des clients. Il s'agit de veiller à ce que les SFD sécurisent leurs dépôts et respectent le taux d'usure. Au regard des effets et impacts de ses missions, l'Agence doit poursuivre activement la mise en œuvre d'actions pour accompagner la professionnalisation des SFD et protéger les clients.

L'Agence devra veiller surtout à ce que les processus de digitalisation, de dématérialisation d'utilisation de système électronique de paiement en cours ces dernières années dans le secteur contribuent efficacement à la professionnalisation du secteur et la promotion de l'inclusion financière en sauvegardant les intérêts des déposants.

Deux objectifs spécifiques sont visés dans cet axe stratégique :

- Contribuer à la professionnalisation des systèmes financiers décentralisés ;
- Renforcer la protection des déposants ;
- Contribuer à la promotion de l'inclusion financière.

Objectifs spécifiques	Actions
OS 3.1 : Contribuer à la professionnalisation des systèmes financiers décentralisés ;	A 3.1.1 : Mettre en œuvre des études thématiques sur le secteur : - étude sur l'évolution de la digitalisation dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur ; - étude sur la dématérialisation des opérations dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur ; - étude sur l'utilisation des systèmes électroniques de paiement dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur ; - étude sur les relations entre les opérateurs de téléphonie mobile et les SFD et ses conséquences sur la stabilité du secteur ; - Etc.

Objectifs spécifiques	Actions
	A 3.1.2 : Organiser des séminaires sur diverses thématiques en lien avec le développement du secteur : - secteur de la finance décentralisée face aux nouveaux défis d'innovations technologiques : quels impacts sur la stabilité du secteur ? - Problématique de l'interopérabilité entre structures financières et Emetteurs de monnaie électronique au Bénin etc. A 3.1.3 : Veiller à la qualité des outils didactiques utilisés par les différentes structures de formation dans le secteur, notamment l'AP-SFD ; A 3.1.4 : Contribuer à l'amélioration des programmes de formation en microfinance dans les universités nationales.
OS 3.2 : Renforcer la protection des déposants ;	A 3.2.1 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de sécurité ; A 3.2.2 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de garantie ; A 3.2.3 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du bureau d'information sur le crédit. A 3.2.4 : Mettre en place un dispositif de gestion des plaintes des clients des SFD.
OS 3.3 : Contribuer à la promotion de l'inclusion financière.	A 3.3.1 : Contribuer à la prise de textes règlementaires aux niveaux national et régional pour encadrer l'utilisation des innovations technologiques dans le secteur de la finance décentralisée. A 3.3.2 : Contribuer à l'amélioration de la règlementation sur les FINTEC ; A 3.3.3 : Renforcer le dispositif de collecte de données en matière d'inclusion financières ; A 3.3.4 : Contribuer à la mise en place et à la gestion d'une plateforme partagée de finance digitale au service du secteur et d'un centre de traitement de l'information ; A 3.3.5 : Mettre en place une Plateforme d'échanges d'Informations sur le crédit des SFD en lien avec l'ANIP.

PARTIE III : CADRAGE FINANCIER ET CONDITIONDS DE MISE EN ŒUVRE

		2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL 2023-2027
	AXE 1 : **Améliorer la gouvernance et les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence**	**601 800 000**	**897 957 808**	**967 067 263**	**883 002 263**	**683 302 263**	**4 033 129 597**
ACTIVITES	**OS 1.1 : Améliorer la gouvernance de l'Agence**	**9 566 864**	**24 000 000**	**189 415 000**	**186 000 000**	**29 000 000**	**437 981 864**
	A 1.1.1 : Procéder à l'actualisation des statuts afin de modifier les articles 47 et 48 des statuts en vue de les conformer aux dispositions de la Loi 2020 – 20 du 02 septembre 2020 et de l'acte uniforme relatif aux droits des sociétés commerciales et au groupement d'intérêt économique ;	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Rédaction du projet d'actualisation des statuts						
	Activité 2 : Adoption des statuts révisés par le CA						
	Activité 3 : Approbation par le Conseil des Ministres des Statuts actualisés						
	A 1.1.2 : Internaliser les outils de gestion que sont : le manuel d'organisation, les manuels de procédures administratives, financière et comptable et d'inspection ;	**0**	**5 000 000**	**0**	**5 000 000**	**0**	**10 000 000**
	Activité 1: Atelier de formation du personnel sur les manuels de procédures		5 000 000		5 000 000		**10 000 000**

	Activité 2 : implémentation au niveau de chaque agent des procédures						
	A 1.1.3 : Élaborer un programme pluriannuel d'inspection et procéder régulièrement à son évaluation annuelle ;	**0**	**0**	**0**	**0**		
	Activité 1: Élaboration du programme pluriannuel d'inspection (triennal)						
	Activité 2: Évaluation du programme pluriannuel d'inspection (triennal)						
	Activité 3: Ajustement du programme pluriannuel (tous les deux ans)						
	A 1.1.4 : Élaborer et faire adopter par le Conseil d'Administration un plan pluriannuel de formation du personnel	**0**	**0**	**0**	**0**		
	Activité 1: Élaboration du plan pluriannuel de formation du personnel (triennal)						
	Activité 2 : Adoption par le Conseil d'administration du plan pluriannuel de formation du personnel						
	Activité 3: Ajustement du plan pluriannuel de formation du personnel (tous les deux ans)						
	A 1.1.5 : Loger le siège de l'Agence sur un bâtiment administratif	**0**	**0**	**100 000 000**	**100 000 000**	**0**	**200 000 000**

	Activité 1 : Élaboration de la requête en vue de la construction/relogement de l'Agence sur un bâtiment administratif						
	Activité 2 : Suivi de la requête						
	Activité 3 Relogement de l'Agence sur le bâtiment administratif			100 000 000	100 000 000		**200 000 000**
	A 1.1.6 : Mettre les inspecteurs de l'Agence au rang des corps de contrôle de l'Administration publique (création du corps des inspecteurs des SFD) afin de renforcer le pouvoir, la protection et la stabilité des inspecteurs	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Sollicitation de la revue du décret 2018-398 du 29 Août 2018, portant statuts particuliers des corps de contrôle de l'ordre administratif en République du Bénin en vue de la prise en compte de l'ANSSFD						
	Activité 2 : Révision du décret relatif aux corps de contrôle de l'administration avec prise en compte de l'ANSSFD						
	A 1.1.8 : Renouveler le certificat ISO de l'Agence	**9 566 864**	**19 000 000**	**19 000 000**	**26 000 000**	**4 000 000**	**77 566 864**
	Activité 1 : Recrutement d'un cabinet pouvant accompagner l'ANSSFD dans le processus	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	**20 000 000**
	Activité 2 : Organisation des revues de directions						
	Activité 3 : Mission de renouvellement du certificat ISO de l'Agence (par le Cabinet Certificateur)	5 566 864			7 000 000		**12 566 864**

	Activité 4 : Formation du personnel (pilotes de processus) au Management de qualité/ ISO		15 000 000	15 000 000	15 000 000		**45 000 000**
	A 1.1.9 : Création d'antennes régionales pour l'Agence.	**0**	**0**	**70 415 000**	**55 000 000**	**25 000 000**	**150 415 000**
	Activité 1: Rédation de la note conceptuelle pour la création de l'antenne régionale de l'Agence						
	Activité 2: Installation et opérationnalisation de l'antenne régionale			70 415 000	55 000 000	25 000 000	**150 415 000**
	OS 1.2 : Renforcer les capacités techniques	**59 944 455**	**251 955 545**	**156 850 000**	**152 000 000**	**93 500 000**	**714 250 000**
	A 1.2.1 : Mettre en oeuvre un plan de formation en vue de renforcer le socle de compétences du personnel de l'Agence. Imposer une masse horaire annuelle de formation à chaque Inspecteur	**11 200 000**	**20 000 000**	**20 000 000**	**20 000 000**	**20 000 000**	**91 200 000**
	Activité 1: Extraire le plan de formation annuel du plan pluriannuel						
	Activité 2 : Exécuter le plan de formation annuel et l'évaluer	11 200 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	**91 200 000**
	A 1.2.2 : Renforcer l'effectif du personnel	**3 500 000**	**5 000 000**	**8 500 000**	**5 000 000**	**8 500 000**	**30 500 000**
	Activité 1 : Recrutement de 4 agents cadres supérieurs (BAC + 5) et d'un CVA, (Honoraires du cabinet)	3 500 000					**3 500 000**

	Activité 2: Recrutement et ajustement l'effectif du personnel en fonction des besoins et des départs tous les deux ans			3 500 000		3 500 000	**7 000 000**
	Activité 3 : Recrutement de stagiaires professionnels		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	**20 000 000**
	A 1.2.3 : Mettre en œuvre le plan de transformation digitale	**45 244 455**	**226 955 545**	**128 350 000**	**127 000 000**	**65 000 000**	**592 550 000**
	Activité 1 : (G04) Elaboration et mise en œuvre de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information de l'Etat (PSSIE)		10 000 000				**10 000 000**
	Activité 2 : Poursuite de l'amélioration de E-agrément	5 000 000					**5 000 000**
	Activité 3 : Poursuite de l'amélioration de E-contrôle	5 000 000					**5 000 000**
	Activité 4 : (P01) Refonte et relookage du site Web de l'ANSSFD	3 000 000	17 000 000	10 000 000	5 000 000	5 000 000	**40 000 000**
	Activité 5 : Mise en place d'un système de gestion électronique des archives physiques et électronique		30 000 000				**30 000 000**
	Activité 6 : Traitement du fonds d'archives	5 000 000					**5 000 000**
	Activité 7 : (I04) Acquisition de matériel pour la mise au norme de la salle serveur	10 044 455	24 955 545	3 000 000	2 000 000		**40 000 000**

Activité 8 : (I05) Acquisition de matériel informatique/ renforcer le parc informatique	17 200 000		10 000 000	10 000 000		**37 200 000**
Activité 9 : (A01) Elaboration d'une nomenclature des SIG des SFD		15 000 000				**15 000 000**
Activité 10 : (A02) Conception d'un identifiant unique des usagers des services financiers		10 000 000	5 350 000			**15 350 000**
Activité 11 : (A03) Refonte du système d'information cœur de métier y compris un portail web/mobile des usagers		80 000 000	40 000 000	25 000 000		**145 000 000**
Activité 12 : (A04) Acquisition d'un ERP fonctions support				40 000 000	30 000 000	**70 000 000**
Activité 13 : (A05) Mise en place d'une solution de BI			30 000 000	30 000 000	20 000 000	**80 000 000**
Activité 14 : (G02) Implémentation des processus de l'ITSM		10 000 000	5 000 000			**15 000 000**
Activité 15 : (P02) Mise en place de la GED/GEC		30 000 000	5 000 000	5 000 000		**40 000 000**
Activité 16 : (P03) Mise en place des outils de travail collaboratif			20 000 000			**20 000 000**
Activité 17 : (P04) Création d'une communauté sur les médias sociaux				10 000 000	10 000 000	**20 000 000**

OS 1.3 : Renforcer les capacités opérationnelles	**532 288 681**	**622 002 263**	**620 802 263**	**545 002 263**	**560 802 263**	**2880897733**
A 1.3.1 : Procéder à la spécialisation des compétences des Inspecteurs	**7 300 000**	**0**	**8 000 000**	**0**	**8 000 000**	**23 300 000**
Activité 1 : Réalisation de visite d'échange et de partage d'expériences (Expérience du Rwanda en matière de légifération des principes de protection des clients)	7 300 000					**7 300 000**
Activité 2 : Visite d'échanges			8 000 000		8 000 000	**16 000 000**
A 1.3.2 : Renforcer le plateau technique de l'Agence et son fonctionnement	**524 988 681**	**622 002 263**	**612 802 263**	**545 002 263**	**552 802 263**	**2 857 597 733**
Activité 1 : Renouvellement de la police d'assurance pour le personnel	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	**60 000 000**
Activité 2 : Acquisitions de mobilier de bureau	7 800 000		7 800 000		7 800 000	**23 400 000**
Activité 3 : Autres acquisitions	31 861 215	31 861 215	14 861 215	14 861 215	14 861 215	**108 306 075**
Activité 4 : Renouvellement du parcs automobile		60 000 000	60 000 000			**120 000 000**
Activité 5 : Honoraires du commissaire aux comptes et des huissiers	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	**40 000 000**

	Activité 6 : Organisation des sessions du CA (Indemnités)	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	**30 000 000**
	Activité 7 : Diverses prestations et petites réparations	4 141 048	4 141 048	4 141 048	4 141 048	4 141 048	**20 705 240**
	Activité 8 : Fonctionnement de l'Agence	455 186 418	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	**2 455 186 418**
	A 1.3.3 : Renforcer la dématérialisation du processus de contrôles sur pièces et instruction des dossiers d'agrément du secteur de la finance décentralisée	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Mise en œuvre du plan de conduite de changement						
	Activité 2 : Suivi et renforcement des processus dématérialisés						
	A 1.3.4 : Élargir le réseau de partenaires techniques et financiers de l'Agence afin de bénéficier d'appuis techniques et financiers	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Diversification du réseau de partenaires de l'Agence						
	Activité 2 : Mise en œuvre des signatures des accords de partenariat						
	Axe 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée	**83 200 000**	**155 000 000**	**139 000 000**	**147 000 000**	**138 000 000**	**662 200 000**

	OS 2.1 : Renforcer le dispositif de supervision du secteur de la finance décentralisée	**80 200 000**	**110 000 000**	**103 000 000**	**102 000 000**	**103 000 000**	**498 200 000**
	A 2.1.1 : Adopter une approche de Supervision basée sur la Maîtrise des Risques (SBM)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Cotation des risques						
	Activité 2 : Affinement de la cotation des risques au moyen de CAMELI						
	A 2.1.2 : Améliorer la surveillance du secteur à travers le renforcement des contrôles sur pièces en exploitant au mieux les données disponibles et les renseignements recueillis auprès des SFD	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Examen des états de reporting et établissement de la fiche signalétique						
	Activité 2 : Prise de mesures correctrices en direction des structures défaillantes						
	A 2.1.3 : Effectuer, tous les trois (03) ans, au moins une mission de contrôle sur place dans chacune des SFD du secteur	**75 580 000**	**60 000 000**	**60 000 000**	**60 000 000**	**60 000 000**	**315 580 000**
	Activité 1 : Contrôle sur place	75 580 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	60 000 000	**315 580 000**
	Activité 2 : Suivi rigoureux et matérialisé du plan d'actions						

	Activité 3 : Prises de meures administratives appropriées						
	A 2.1.4 : Maintenir la priorité de contrôle sur les systèmes financiers décentralisés présentant des risques élevés	**4 620 000**	**10 000 000**	**10 000 000**	**10 000 000**	**10 000 000**	**44 620 000**
	Activité 1 : Contrôle sur pièces						
	Activité 2 : Revue de la qualité des informations reçues des SFD	4 620 000					**4 620 000**
	Activité 3 : Vérification, collecte et traitement des informations statistiques		10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	**40 000 000**
	A 2.1.5 : Renforcer les missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les structures nationales et régionales de supervision	**0**	**20 000 000**	**20 000 000**	**20 000 000**	**20 000 000**	**80 000 000**
	Activité 1 : Réalisation des missions de suivi des recommandations		20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	**80 000 000**
	Activité 2 : Prise de mesures administratives en direction des SFD défaillants						
	A 2.1.6 : Procéder à l'amélioration du dispositif de reporting à l'Agence en intégrant des indicateurs d'alerte précoce	**0**	**9 000 000**	**5 000 000**	**9 000 000**	**5 000 000**	**28 000 000**
	Activité 1 : Formation des points focaux de production des données au sein des SFD		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	**20 000 000**

	Activité 2 : Evaluation du dispositif de production des données de ANSSFD		4 000 000		4 000 000		**8 000 000**
	A 2.1.7 : Initier des rencontres périodiques avec les Commissaires aux comptes et des concepteurs de SIG des SFD	**0**	**11 000 000**	**8 000 000**	**3 000 000**	**8 000 000**	**30 000 000**
	Activité 1 : Atelier de revue des SIG avec les concepteurs		3 000 000		3 000 000		**6 000 000**
	Activité 2 : Séminaire d'échanges avec les Experts comptables		8 000 000	8 000 000		8 000 000	**24 000 000**
	OS 2.2 : Assurer la mise en œuvre du plan d'assainissement du secteur de la finance décentralisée	**0**	**42 000 000**	**27 000 000**	**42 000 000**	**32 000 000**	**143 000 000**
	A 2.2.1 : Assurer la veille permanente sur le secteur (Renforcement de la collaboration avec les autorités administratives locales ; organisation de séances périodiques de sensibilisation et d'information)	**0**	**34 000 000**	**24 000 000**	**39 000 000**	**24 000 000**	**121 000 000**
	Activité 1 : Conception de spot de sensibilisation		15 000 000		15 000 000		**30 000 000**
	Activité 2 : Diffusion de spot de sensibilisation		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	**20 000 000**
	Activité 3 : Diverses publication (édition de la liste des SFD Arrêté portant agrément, arrêté portant retrait d'agrément) dans deux (02) journaux à large diffusion		6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	**24 000 000**
	Activité 4 : Émission et entretiens radiotélévisés		2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	**8 000 000**

	Activité 5 : Communiqués radiotélévisés		1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	**4 000 000**
	Activité 6 : Identification des structures illégales de collecte de l'épargne		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	**20 000 000**
	Activité 7 : Sensibilisation des acteurs sur la nouvelle loi			5 000 000	5 000 000	5 000 000	**15 000 000**
	A 2.2.2 : Assurer la stabilité et la viabilité du secteur (respect rigoureux des dispositions règlementaires relative à l'instruction des dossiers de demande d'agrément, au contrôle sur pièces, au contrôle sur place et à la LBC/FT)	**0**	**3 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**12 000 000**
	Activité 1: Instruction des dossiers de demande d'agrément						
	Activité 2 : Vulgarisation des textes réglementaires		3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	**12 000 000**
	Activité 3 : Contribution à l'amélioration des textes réglementaires (cas de la crypto-actifs etc.)						
	A 2.2.3 : Renforcer la professionnalisation du secteur (organisation de séance d'échanges avec les auxiliaires de justice et l'association professionnelle des SFD).	**0**	**5 000 000**	**0**	**0**	**5 000 000**	**10 000 000**
	Activité 1: Organisation de séance d'échanges avec les auxiliaires de justice et l'association professionnelle des SFD		5 000 000			5 000 000	**10 000 000**
	Activité 2 : Mise en œuvre des recommandations des séances d'échange						

	OS 2.3 : Assurer un suivi plus efficace des SFD en difficultés	**3 000 000**	**3 000 000**	**9 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**21 000 000**
	A 2.3.1 : Définir les critères de sélection des administrateurs et liquidateurs et constituer une base de données de ces experts	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Élaboration d'une grille de détermination des potentiels administrateurs provisoires et liquidateurs des SFD						
	Activité 2 : Mise en place d'une base de données des Experts en administration provisoire et en liquidation						
	A 2.3.2 : Mettre en place un fonds d'intervention pour le financement des missions d'inspections, des administrations provisoires et des liquidations	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre de la création du fonds d'intervention						
	Activité 2 : Opérationnalisation du fonds d'intervention						
	A 2.3.3 : Renforcer le partenariat avec le Fonds National de la Microfinance (FNM)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Élaboration et signature d'un protocole d'accord avec le FNM						
	Activité 2 : Mise en œuvre d'activités conjointes entrant dans le cadre du partenariat avec le FNM						

	A 2.3.4 : Effectuer un suivi ordonné des SFD en difficulté	**3 000 000**	**3 000 000**	**9 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**21 000 000**
	Activité 1 : Suivi de la gestion des administrations provisoires et des liquidations	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	**15 000 000**
	Activité 2 : Atelier de réflexion sur la problématique de la gestion des liquidations et des administrations provisoires			6 000 000			**6 000 000**
	A 2.3.5 : Renforcer les interventions du Comité de Stabilité Financière et d'Assainissement du Secteur de la Microfinance.	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Organisation des sessions du CSFASM						
	Activité 2 : Mise en œuvre des résolutions issues des sessions du CSFASM						
	Axe 3 : **Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière et veiller à la protection des clients**	**15 000 000**	**63 000 000**	**96 000 000**	**59 000 000**	**41 000 000**	**274 000 000**
	OS 3.1 : Contribuer à la professionnalisation des systèmes financiers décentralisés	**15 000 000**	**33 000 000**	**66 000 000**	**54 000 000**	**36 000 000**	**204 000 000**
	A 3.1.1 : Mettre en œuvre des études thématiques sur le secteur	**15 000 000**	**33 000 000**	**18 000 000**	**36 000 000**	**18 000 000**	**120 000 000**
	Activité 1 : Étude sur les nouveaux paradigmes de l'exercice illégal des activités de microfinance	7 000 000					**7 000 000**

		Activité 2 : Étude sur la qualité des services offerts par les SFD		8 000 000	18 000 000		18 000 000		**44 000 000**
		Activité 3 : Étude sur l'évolution de la digitalisation dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur				18 000 000			**18 000 000**
		Activité 4 : Étude sur la dématérialisation des opérations dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur					18 000 000		**18 000 000**
		Activité 5 : Étude sur l'utilisation des systèmes électroniques de paiement dans le secteur de la finance décentralisée et ses conséquences sur la stabilité du secteur						18 000 000	**18 000 000**
		Activité 6 : Étude sur l'état des lieux des logiciels déployés dans les SFD			15 000 000				**15 000 000**
		A 3.1.2 : Organiser des séminaires sur diverses thématiques en lien avec le développement du secteur		**0**	**0**	**8 000 000**	**8 000 000**	**8 000 000**	**24000000**
		Activité 1 : Séminaire sur l'état de l'introduction des TIC dans le secteur et le mode de contrôle adapté						8 000 000	**8 000 000**
		Activité 2 : Séminaire sur l'analyse du cadre réglementaire et opportunité de développement du secteur					8 000 000		**8 000 000**
		Activité 3 : Séminaire sur les outils de la finance rurale dans le contexte de kla digitalisation des moyens de paiement (analyse des options de compensation et d'interopérabilité et gestion des plaintes/contentieux)				8 000 000			**8 000 000**
		A 3.1.3 : Veiller à la qualité des outils didactiques utilisés par les différentes structures de formation dans le secteur, notamment l'AP-SFD		**0**	**0**	**20 000 000**	**5 000 000**	**5 000 000**	**30 000 000**

	Activité 1 : Examen de la qualité des outils didactiques utilisés et leur homologation par l'ANSSFD							
	Activité 2 : Contrôle des outils didactiques utilisés par les structures de formation en matière de microfinance au Bénin							
	Activité 3 : Conception de nouveaux outils didactiques et dissémination dans les structures de formation				20 000 000	5 000 000	5 000 000	**30 000 000**
	A 3.1.4 : Contribuer à l'amélioration des programmes de formation en microfinance dans les universités nationales		**0**	**0**	**20 000 000**	**5 000 000**	**5 000 000**	**30 000 000**
	Activité 1 : Examen des programmes de formation en matière de microfinance et leur homologation							
	Activité 2 : Contrôle des programmes exécutés dans les Universités nationales							
	Activité 3 : Conception et publication des programmes adaptés de formation en matière de microfinance dans les universités nationales.				20 000 000	5 000 000	5 000 000	**30 000 000**
	OS 3.2 : Renforcer la protection des déposants		**0**	**5 000 000**	**5 000 000**	**5 000 000**	**5 000 000**	**20 000 000**
	A 3.2.1 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de sécurité		**0**	**2 000 000**	**2 000 000**	**2 000 000**	**2 000 000**	**8 000 000**
	Activité 1 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre de la création du fonds de sécurité							

	Activité 2 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre du respect de la règlementation portant fonctionnement du fonds de sécurité		2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	**8 000 000**
	Activité 3 : Prise de sanction approprié lors de manquement au respect de la règlementation sur le fonctionnement du fonds de sécurité						
	A 3.2.2 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de garantie	**0**	**3 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**3 000 000**	**12 000 000**
	Activité 1 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre de la création du fonds de garantie						
	Activité 2 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre du respect de la règlementation portant fonctionnement du fonds de garantie		3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	**12 000 000**
	Activité 3 : Prise de sanction approprié lors de manquement au respect de la règlementation sur le fonctionnement du fonds de garantie						
	A 3.2.3 : Veiller au strict respect de la règlementation portant création et fonctionnement du bureau d'information sur le crédit	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Mise en œuvre des diligences entrant dans le cadre du respect de la règlementation portant fonctionnement du BIC						
	Activité 2 : Prise de sanction approprié lors de manquement au respect de la règlementation sur le fonctionnement du BIC						
	A 3.2.4 : Mettre en place un dispositif de gestion des plaintes des clients des SFD	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

	Activité 1: Acquisition d'outil de gestion des plaintes des clients des SFD							
	Activité 2 : Mise en œuvre de la gestion des plaintes par la mise en place d'un Comité de gestion des plaintes							
	Activtié 3 : Prise de mesures visant la correction des manquements relevés lors du traitement des plaintes							
	OS 3.3 : Contribuer à la promotion de l'inclusion financière		**0**	**25 000 000**	**25 000 000**	**0**	**0**	**50 000 000**
	A 3.3.1 : Contribuer à la prise de textes règlementaires aux niveaux national et régional pour encadrer l'utilisation des innovations technologiques dans le secteur de la finance décentralisée		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Contribution à la mise en œuvre du projet d'adaptation du cadre institutionnel, légal et réglementaire incitatif pour le développement de l'inclusion financière au Bénin							
	Activité 2 : Renforcement de la supervision des acteurs de la finance numérique							
	A 3.3.2 : Contribuer à l'amélioration de la règlementation sur les FINTEC		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Activité 1 : Contribution à la mise en place d'une règlementation spécifique aux Fintechs							
	Activité 2 : Mise en œuvre de contrôle spécifiques aux FINTECHs							

A 3.3.3 : Renforcer le dispositif de collecte de données en matière d'inclusion financières	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
Activité 1 : Extension de la Base de données de l'ANSSFD en vue de la prise en compte de données de l'inclusion financière						
Activité 2 : Élaboration de documents de publication sur les données de l'inclusion financière						
A 3.3.4 : Contribuer à la mise en place et à la gestion d'une plateforme partagée de finance digitale au service du secteur et d'un centre de traitement de l'information	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
Activité 1 : Suivi et contribution à la réalisation de la plateforme partagée de digitalisation en cours de développement au niveau du PITN2R						
Activité 2 : Contribution à l'opérationnalisation de la plateforme partagée de digitalisation						
A 3.3.5 : Mettre en place une Plateforme d'échanges d'Informations sur le crédit des SFD en lien avec l'ANIP	**0**	**25 000 000**	**25 000 000**	**0**	**0**	**50 000 000**
Activité 1 : Conception d'une plateforme d'échange d'information sur le crédit et son opérationnalisation		25 000 000	25 000 000			**50 000 000**
TOTAUX	**700 000 000**	**1 115 957 808**	**1 202 067 263**	**1 089 002 263**	**862 302 263**	**4 969 329 597**

2.1. Axe 1 : Améliorer la gouvernance et les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence

Logique d'intervention (Verticale)	Indicateurs objectivement vérifiable								Unité	Source	Hypothèse
	Libellé	Niveau de Base		Cibles							
		Année	Valeur	2023	2024	2025	2026	2027			
Orientation global 1 : Améliorer la gouvernance et les capacités techniques et opérationnelles de l'Agence	**Nouveau système de gouvernance opérationnalisé**	2022	0					1	Binaire (0/1)	Rapports d'activités de l'ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF
Objectif spécifique 1.1											
OS 1.1 : Améliorer la gouvernance de l'Agence	Fonctionnement de l'ANSSFD, basé sur des documents de gestion avec des inspecteurs indépendants	2022	0					1	Binaire (0/1)	Rapports d'activités de l'ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
Résultats attendus											

R 1.1.1 : les statuts modifiés de l'Agence sont conformes aux dispositions de la Loi 2020 – 20 du 02 septembre 2020 et de l'acte uniforme relatif aux droits des sociétés commerciales et au groupement d'intérêt économique.	Disponibilité des statuts modifiés	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF
R 1.1.2. : A 1.1.2 : les outils de gestion que sont : le manuel d'organisation, les manuels de procédures administratives sont disponibles et maitrisés par le personnel	Disponibilité des outils de gestion	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	
R 1.1.3 : le programme pluriannuel d'inspection est disponible	Disponibilité du programme pluriannuel d'inspection	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	
R 1.1.4 : le plan pluriannuel de formation du personnel dûment adopté par le Conseil d'Administration est disponible	Disponibilité du plan pluriannuel de formation du personnel dûment adopté par le Conseil d'Administration	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	
R 1.1.5 : le siège de l'Agence est sur un	Disponibilité du siège de l'Agence	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	Stabilité de l'environnement

bâtiment administratif ou construit	dans un bâtiment de l'Administration										politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 1.1.6 : les inspecteurs de l'Agence sont au rang des corps de contrôle de l'Administration publique (le corps des inspecteurs des SFD est créé)	Effectivité de la création du corps des inspecteurs de l'Agence										Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF
R 1.1.7 : le certificat ISO de l'Agence est renouvelé	Certificat ISO de l'Agence renouvelé	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	
R 1.1.8 : Une antenne régionale est créée pour l'Agence	L'antenne régionale est créée	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
Objectif spécifique 1.2											

OS 1.2 : Renforcer les capacités techniques	Capacités techniques de l'Agence sont renforcées	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 1.2.1 : le plan de formation est mis en œuvre et le socle de compétence du personnel est renforcé	Taux moyen de masse horaire de formation par Agent	2022	0%	20%	30%	40%	60%	80%	%	Rapport d'activités de l'ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 1.2.2 : l'effectif du personnel est renforcé	Nombre de nouveaux agents recruté	2022	0	4	2	1	0	5		Etat du personnel	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA
R 1.2.3 : les outils technologiques intégrant les aspects métiers (DIVS, DAR,	Disponibilité d'outils technologiques	2022	0						Binaire (0/1)	ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et

…) sont conçus et opérationnels	intégrant les aspects métiers										sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA Disponibilité de ressources
R 1.2.4 : le plan de transformation digitale est mis en œuvre.	Taux de mise en œuvre du plan de transformation digitale	2022	20%	35%	60%	80%	90%	100%			Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA Disponibilité de ressources
Objectif spécifique 1.3.											
OS 1.3 : Renforcer les capacités opérationnelles	**Taux d'amélioration des capacités opérationnelles**	**2022**	**0%**	**30%**	**40%**	**50%**	**70%**	**90%**			Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA Disponibilité de ressources
R 1.3.1 : les compétences des Inspecteurs sont spécialisées ;	Taux d'inspecteurs renforcés dans leur domaine de compétence	2022	0	30%	50%	60%	80%	100%			

R 1.3.2 : le parc automobile de l'Agence est renforcé	Nombre de nouveaux véhicules sur le parc de l'Agence	2022	5	5	7	-	9	-			
R 1.3.3 : le processus dématérialisé de contrôles sur pièces et instruction des dossiers d'agrément du secteur de la finance décentralisée est renforcé	Disponibilité de nouveaux outils de dépouillement des documents/dossiers de contrôle et d'agréments	2022	0					1	1/0		
R 1.3.4 : le réseau de partenaires techniques et financiers de l'Agence est élargi.	Nombre de PTF de l'Agence	2022	1	2	3	-	4	5		Rapport d'activités de l'ANSSFD	

2.2. Axe 2 : Assurer plus efficacement la supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée

Logique d'intervention (Verticale)	**Indicateurs objectivement vérifiable**								**Unité**	**Source**	**Hypothèse**
	Libellé	**Niveau de Base**		**Cibles**							
		Année	**Valeur**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**-**		
Orientation global 2 : Assurer plus efficacement la	Taux de respect de la règlementation	2022	70%						%		Stabilité de l'environnement politique

supervision et l'assainissement du secteur de la finance décentralisée											économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA disponibilité de ressources
Objectifs spécifiques 2.1.											
OS 2.1 : Renforcer le dispositif de supervision du secteur de la finance décentralisée	Taux de digitalisation du dispositif de supervision	2022	30%	40%	50%	70%	80%	90%	%	Rapport d'activités ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA disponibilité de ressources
Résultats attendus											
R 2.1.1 : une approche de supervision basée sur la Maîtrise des Risques (SBM) est adoptée	Taux d'exécution du programme d'inspection	2022	72%	80%	82%	85%	90%	100%	%	Rapport d'activités de la DIVS	
R 2.1.2 : la surveillance du secteur est améliorée à travers le renforcement des contrôles sur pièces au moyen des données disponibles et des renseignements	Taux moyen d'examen des dossiers de contrôle sur pièces	2022	40%	50%	55%	70%	85%	100%	%	Rapport d'activités de la DIVS	

recueillis auprès des SFD											
R 2.1.3 : une mission de contrôle sur place est effectuée au moins dans chaque SFD du secteur, tous les trois (03) ans	Nombre de mission effectué dans chaque SFD tous les trois ans	2022	0	-	-	-	-	1			
R 2.1.4 : les systèmes financiers décentralisés présentant des risques élevés sont priorisés dans le programme d'inspection	Taux de programmation des SFD de risque élevé	2022	30%	40%	50%	55%	70%	100%	%	Rapport d'activités de l'ANSSFD	
R 2.1.5 : les missions de suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées par les structures nationales et régionales de supervision sont renforcées	Nombre de missions de suivis de la mise en œuvre des recommandations effectuées	2022	5	8	-	8	10	10		Rapport d'activités de l'ANSSFD	
R 2.1.6 : le dispositif de reporting à l'Agence intégrant des indicateurs d'alerte précoce est amélioré	Taux d'utilisation du dispositif de reporting	2022	20%	30%	45%	60%	80%	100%	%	Enquête interne	

R 2.1.7 : des rencontres périodiques avec les Commissaires aux comptes et des concepteurs de SIG des SFD sont initiées.	Nombre de rencontres périodiques par an	2022	0	2	4	4	4	4		Rapport d'activités de l'ANSSFD	
Objectif spécifique											
OS 2.2 : Assurer la mise en œuvre du plan d'assainissement du secteur de la finance décentralisée	Taux d'exécution du plan d'assainissement du secteur	2022	10%	30%	45%	60%	80%	90%	%	Etude portant évaluation du plan d'assainissement	
R 2.2.1 : la veille permanente sur le secteur est assurée (Renforcement de la collaboration avec les autorités administratives locales ; organisation de séances périodiques de sensibilisation et d'information).	Taux de dénonciations de structures informelles reçues	2022	30%	50%	60%	70%	80%	100%	%	Rapport d'activités de l'Unité d'assainissement	
R 2.2.2 : la stabilité et la viabilité du secteur sont assurées (respect rigoureux des dispositions	Taux de respect de la norme d'autosuffisance opérationnelle	2022	30%	50%	60%	70%	80%	100%	%	Rapport sur la surveillance du secteur/Base de données de l'ANSSFD	

règlementaires relatives à l'instruction des dossiers de demande d'agrément, au contrôle sur pièces, au contrôle sur place et à la LBC/FT)											
R 2.2.3 : la professionnalisation du secteur est renforcée (organisation de séance d'échanges avec les auxiliaires de justice et l'association professionnelle des SFD)	Nombre de séances d'échanges avec les auxiliaires de justice organisées par an	2022	0	2	4	4	4	4		Rapport d'activités de l'ANSSFD	
Objectif spécifique 2.3.											
OS 2.3 : Assurer un suivi plus efficace des SFD en difficulté	Les SFD en difficulté sont suivis plus efficacement	2022	0					1	0/1	Rapport d'activités	
R 2.3.1 : les critères de sélection des administrateurs et liquidateurs sont définis et la base de données des experts est constituée ;	Disponibilité d'une base de données d'experts	2022	0					1	0/1	Rapport d'activités	
R 2.3.2 : le fonds d'intervention pour le financement des missions d'inspections,	Existence d'un fonds d'intervention	2022	0					1	0/1	Rapport d'activités/Acte de création du	

des administrations provisoires et des liquidations est créé ;										fonds d'intervention	
A 2.3.3 : le partenariat avec le Fonds National de la Microfinance (FNM) est renforcé ;	Disponibilité d'un acte renforçant le partenariat avec le FNM	2022	0					1	0/1	Rapport d'activité/ Acte renforçant le partenanriat	
R 2.3.4 : un suivi ordonné des SFD en difficulté est effectué.	Taux de suivi des SFD en difficulté (Nombre de mesures administratives sur le total des SFD en difficulté)	2022	60%	75%	80%	85%	95%	100%	%	Rapport d'activités ANSSFD	
R 2.3.5 : les interventions du Comité de Stabilité Financière et d'Assainissement du Secteur de la Microfinance sont renforcées.	Nombre de sessions du CSFASM tenues	2022	1	2	2	3	4	4		Rapport d'activités Unité d'assainissement	

2.3. Axe 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière et veiller à la protection des clients

Logique d'intervention (Verticale)	Indicateurs objectivement vérifiable								Unité	Source	Hypothèse
	Libellé	Niveau de Base		Cibles							
		Année	Valeur	2023	2024	2025	2026	2027			
Orientation global 3 : Accompagner la professionnalisation des SFD et la promotion de l'inclusion financière et veiller à la protection des clients	**Taux d'utilisation des outils didactiques de l'ANSSFD**	2022	0		50%			100%	%	Rapports d'études	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF
	Taux d'inclusion financière du secteur	2022	82,4%	85%	86%	90%	93%	95%	%	Rapports d'études	
Objectif spécifique 3.1											
OS 3.1 : Contribuer à la professionnalisation des systèmes financiers décentralisés	Taux de vérification des outils didactiques et programmes des universités en microfinance	2022	0		50%			100%	%	Rapports d'activités de l'ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
Résultats attendus											

R 3.1.1 : des études thématiques sur le secteur sont réalisées.	Nombre d'études réalisées	2022	0	1	2	2	2	2		Rapport d'activités ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 3.1.2 : des séminaires sur diverses thématiques en lien avec le développement du secteur sont organisés	Nombre de séminaires réalisés	2022	0	1	2	2	2	2		Rapport d'activités ANSSFD	
R 3.1.3 : la qualité des outils didactiques utilisés par les différentes structures de formation dans le secteur, notamment l'AP-SFD est meilleure.	Taux de vérification des outils didactiques	2022	0		50%			100%	%	Rapports d'activités de l'ANSSFD	
R 3.1.4 : les programmes de formation en microfinance dans les universités nationales sont améliorés.	Taux de vérification des programmes des universités en microfinance	2022	0		50%			100%	%	Rapports d'activités de l'ANSSFD	
Objectifs spécifiques 3.2.											
OS 3.2 : Renforcer la protection des déposants	Taux de plainte des déposants des SFD	2022	45%	30%	25%	20%	10%	5%		Rapport d'activités de l'ANSSFD	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources

Résultats attendus											
R 3.2.1 : la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de sécurité est respectée	Taux de déviance relatif à la règlementation sur le fonds de sécurité	2022	100%	80%	70%	60%	20%	5%		Rapport d'activités DIVS	
R 3.2.2 : la règlementation portant création et fonctionnement du fonds de garantie est respectée	Taux de déviance relatif à la règlementation sur le fonds de garantie	2022	100%	80%	70%	60%	20%	5%		Rapport d'activités DIVS	
R 3.2.3 : la règlementation portant création et fonctionnement du bureau d'information sur le crédit est respectée.	Taux de déviance relatif à la règlementation sur le bureau d'information sur le crédit	2022	100%	80%	70%	60%	20%	5%		Rapport d'activités DIVS	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 3.2.4 : le dispositif de gestion des plaintes des clients des SFD est en place.	Taux de plainte des déposants des SFD	2022	45%	30%	25%	20%	10%	5%		Rapport d'activités DIVS	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF

											Disponibilité de ressources
Objectifs spécifiques 3.3.											
OS 3.3 : Contribuer à la promotion de l'inclusion financière	**Taux d'inclusion financière du secteur**	2022	82,4%	85%	86%	90%	93%	95%	%	Rapports d'études	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
Résultats attendus											
R 3.3.1 : de nouveaux textes règlementaires aux niveaux national et régional pour encadrer l'utilisation des innovations technologiques dans le secteur de la finance décentralisée sont pris	Nombre de nouveaux textes adoptés ou mis à jour	2022	0								Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 3.3.2 : la règlementation sur les FINTEC est prise	Proportion de fintech et d'institutions financières respectant le nouveau cadre réglementaire	2022	0	0	0	30	50	100	%	Rapports d'études	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction

											Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 3.3.3 : le dispositif de collecte de données en matière d'inclusion financière est en place	Disponibilité de la base de données en matière d'inclusion financières	2022	0					1	0/1	Rapports d'études	
R 3.3.4 : la plateforme partagée de finance digitale au service du secteur et le centre de traitement de l'information sont créés et opérationnels	Disponibilité de la plateforme partagée de finance digitale	2022	0					1	0/1	Rapports d'études	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources
R 3.3.5 : la Plateforme d'échanges d'Informations sur le crédit des SFD en lien avec l'ANIP est créée et opérationnelle.	Disponibilité de la Plateforme d'échanges d'Informations sur le crédit des SFD	2022	0					1	0/1	Rapports d'études	Stabilité de l'environnement politique économique et sociale ; Adhésion de la Direction Générale, du CA et du MEF Disponibilité de ressources

Il s'agira de s'appuyer sur la capacité de gestion administrative et budgétaire de l'ANSSFD pour mettre en œuvre les projets du plan. Cela éviterait de faire des prévisions illusoires qui mettraient à mal la mise en œuvre du plan pour défaut de mobilisation effective de certains types de ressources financières prévues.

Les projets du plan seront financés par trois (03) sources de financement : l'État à travers le budget de l'ANSSFD, les Partenaires Techniques et Financiers et les Systèmes Financiers Décentralisés.

- **Financement de l'État :**

Une fois le plan stratégique de développement de l'Agence validé par le CA, le financement de l'État doit se matérialiser par la prise en compte dans le budget de l'État lors des prévisions budgétaires de 2023- 2027. L'ANSSFD doit travailler à concrétiser le financement de l'État.

- **Financement des PTF :**

L'ANSSFD doit mener des plaidoyers auprès des partenaires techniques et financiers afin de concrétiser la contribution des PTF au budget du PSDA.

- **Financement des SFD :**

Le financement des SFD passera par une contribution annuelle indexée sur l'encours de crédit de 0,5%. Cette mobilisation pourrait permettre de couvrir les besoins d'assainissement et la création d'un fonds d'intervention entre autres.

3.1. Mécanismes de Suivi

Le suivi du plan stratégique de développement de l'ANSSFD est effectué par la Direction des Etudes, de la Statistique et de l'Informatique et la Direction de l'Administration et du Patrimoine de l'Agence, sur la base d'indicateurs définis pour chaque action.

3.2. Mécanisme d'évaluation

Outre le suivi des progrès, il est impératif que les évaluations des principales actions du PSDA soient menées pour apprécier leur efficacité, leur efficience, leur impact et leur degré de contribution à la réalisation des objectifs et cibles du PSDA.
Dans ce cadre, une évaluation à mi-parcours indépendante de la mise en œuvre du PSDA sera effectuée en 2025 et une évaluation finale en 2027. Les différents projets mis en œuvre seront soumis à ces évaluations. Elles seront réalisées par des équipes externes pour assurer leur indépendance par rapport à la mise en œuvre.

Alors, il est prévu une revue à mi-parcours pour s'assurer de la bonne marche générale des actions programmées et menées et proposer des ajustements éventuels. Il est aussi programmé aux termes de la mise en œuvre, une évaluation finale pour tirer les enseignements et capitaliser les acquis du PSDA.

Des enquêtes périodiques associant les bénéficiaires seront réalisées afin de permettre d'apprécier les différents effets et impacts du plan.

3.3. Indicateurs de mesure

Des indicateurs de suivi des actions ont été définis pour suivre leur réalisation et évaluer les progrès dans l'atteinte des objectifs. Ces indicateurs sont incorporés dans le cadre logique du plan stratégique de développement de l'Agence (PSDA) 2023-2027.

Les indicateurs de résultats sont regroupés par objectif spécifique et par axe. Chaque année, un rapport de suivi sera élaboré par le comité de suivi mis en place. La collecte des données sera effectuée par la DESI, en collaboration avec les personnes ressources et structures administratives spécialisées, notamment l'Institut National des Statistiques et de l'Analyse Démographique (INStaD), la DGSF, le PITN2R, la BCEAO etc. Il s'agit, à ce niveau, d'évaluer à quel point les activités ont été réalisées.

3.4. Cadre de mesure de performance

Il s'agit d'établir le cadre logique, la chaine des résultats et les mesures de rendements. La mesure des performances nécessite l'établissement des contrats de performances entre les parties prenantes pour dégager de façon claire les niveaux d'imputabilité et la chaîne de reddition de compte. Pour cela, un cadre de mesure de rendement à partir du cadre logique sera mis en place pour s'assurer de l'existence d'une démarche claire d'appréciation des avancées au triple niveau : Activité, Effet et Impact. Il permettra de réaliser de façon périodique, l'évaluation et la mise en œuvre de mesures correctives.

3.5. Analyse des risques et les conditions de succès

La réussite du PSDA est tributaire de plusieurs facteurs. Les facteurs de risques et les conditions de succès se confondent facilement en ce sens que l'absence des uns, favorise la survenance des autres. Ainsi les mesures d'atténuation constituent les conditions de succès du PSDA.

Les facteurs de risques identifiés sont, entre autres :

- **la faible mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du PSDA** ;
- **la faible adhésion des opérateurs financiers ;**
- **l'appui de l'État au financement du PSDA** : Le succès de la mise en œuvre du PSDA passe par la volonté politique déjà affirmée du Gouvernement qui devra se traduire par la mise en œuvre des mesures institutionnelles suivantes : (i) le financement et l'opérationnalisation des programmes du PSDA ; (ii) la signature des conventions et accords de partenariat nécessaires ; (iii) la forte mobilisation des ressources financières au profit du PSDA.
- **Persistance des perturbations climatiques et de pandémies majeures** : La survenue de la covid-19 n'a pas été sans conséquence sur le secteur de la finance décentralisée. L'absence de la survenue d'une autre pandémie ou de la persistance de la covid-19 parait indispensable pour réaliser les prévisions du PSDA.
- **Stabilité politique** : Une stabilité politique est nécessaire pour la mise en œuvre efficace et durable de toute stratégie et politique.

ANNEXE

REALISATION

Société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes
Membre de l'OECCA-BENIN / inscrit sous le N°057-SE
Tél : (229) 96 17 41 14/ 95 96 59 13/ 96 26 48 77
04 BP 1072 Cotonou
Email : pluriex@yahoo.fr
Site web: www.pluri-expertises.com