

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**APPUI INSTITUTIONNEL ET TECHNIQUE AUX STRUCTURES
D'ENCADREMENT AU NIVEAU MACRO ET MESO DU SECTEUR DE LA
MICROFINANCE AU SÉNÉGAL**

SÉNÉGAL

**CODE NAVISION : SEN 07 020 11
CODE DGCD : NN 3003271**

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
FICHE ANALYTIQUE ET RESUME EXECUTIF.....	4
SIGLES ET ACRONYMES UTILISES	6
1. ANALYSE DE LA SITUATION	7
1.1 Problématique de la microfinance.....	7
1.2 Les structures nationales en charge de la mise en œuvre de la lps (dmf, at- cpec, apimec, cnc)	8
1.2.1 La direction de la microfinance.....	8
1.2.2 La cellule AT/CPEC.....	11
1.2.3 L'association professionnelle des institutions de microfinance d'épargne et de crédit (APIMEC)	16
1.2.4 Le cadre national de coordination (CNC).....	19
2. STRATÉGIE DE L'INTERVENTION.....	21
2.1 Stratégie globale	21
3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE.....	26
3.1 Objectifs.....	26
3.2 Résultats.....	27
3.3 Bénéficiaires	29
3.4 Activités et acteurs intervenants	30
3.5 Indicateurs et moyens de vérification.....	39
3.6 Conditions, risques et hypothèses	41
4. PLANIFICATION FINANCIÈRE.....	42
4.1 Budgets et résultats	42
4.2 Budget détaillé de la contribution belge (en euros).....	43
4.3 Planification financière	46
5. MODALITES D'EXÉCUTION.....	48
5.1 Cadre légal et responsabilités des parties.....	48
5.1.1 Gestion et responsabilités techniques.....	48
5.1.2 Gestion et responsabilités financières.....	49
5.2 Gestion des ressources humaines.....	51
5.3 Marchés publics.....	52
5.4 Structures de suivi et d'exécution.....	52
5.4.1 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) ou Comité de Pilotage.....	52

5.4.2 La Cellule d'appui et de coordination du projet (CAC) et le personnel du projet	53
5.4.3 Les comites de coordination et de suivi des projets speciaux	54
5.4.3 L'organigramme du projet.....	56
5.5 Mécanisme de demande et d'approbation des changements au DTF.....	57
5.6 Rapportage administratif, comptable et financier.....	57
5.6.1 Comptabilité.....	57
5.6.2 Programmation financière.....	57
5.6.3 Rapportage financier a la SMCL.....	58
5.6.4 Le plan opérationnel des activités (POA).....	58
5.6.5 Rapport de suivi-evaluation.....	58
5.7 Suivi, évaluation et capitalisation.....	59
5.7.1 Audit / évaluation	59
5.7.2 Le suivi et la capitalisation.....	59
5.7.3 Evaluation externe du projet.....	59
5.8 Fin du programme	60
5.9 Clôture financière.....	60
6. THEMES TRANSVERSAUX.....	61
6.1 Economie sociale.....	61
6.2 Genre et droit des enfants.....	62
6.3 Environnement.....	62
6.4 VIH SIDA.....	62
7. ANNEXES.....	63
Annexe 1 : Cadre logique.....	64
Annexe 2 : Calendrier d'exécution.....	67
Annexe 3 : TDR Ressources humaines	76

FICHE ANALYTIQUE ET RESUME EXECUTIF

Pays partenaire	SENEGAL		
Numéro d'intervention DGCD	NN 3003271		
Navision Code BTC	SEN 07 020 11		
Objectif Global	Le niveau de pauvreté des populations rurales de DIOURBEL, FATICK et KAOLACK est réduit		
Objectif Spécifique	L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, de la Cellule AT-CPEC, de l'APIMEC et du CNC dans le cadre de la mise en œuvre du PA/LPS.		
Résultats Intermédiaires	<p>R1 : Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées.</p> <p>R2 : Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées.</p> <p>R3 : Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées.</p> <p>R4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées.</p>		
Code Sectoriel	24040	Sub-secteur	24081
Institution partenaire	Ministère de la Microfinance et de la Coopération Internationale Décentralisée (MMCID) Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)		
Contribution du Sénégal	442.318 EUR		
Contribution de la Belgique	1.600.000,00 EUR		
Coût de la formulation	ND : sur fonds de formulation		
Date de démarrage (signature convention spécifique)	XXXXXXXX		
Durée totale du projet	48 mois		
Durée totale de la convention spécifique	60 mois		

Résumé exécutif du projet :

L'« Appui institutionnel et technique aux structures d'encadrement au niveau macro et meso du secteur de la microfinance au Sénégal » est l'intervention qui traduit, de manière concrète, la fiche d'identification présentée par la partie sénégalaise lors de la commission mixte belgo sénégalaise tenue à Bruxelles le 27 novembre 2006.

Cet appui, d'une durée de 4 ans (2008-2011), s'inscrit dans le cadre de la contribution de la Belgique à la mise en œuvre, par le gouvernement sénégalais, du Plan d'Actions de la Lettre de Politique sectorielle microfinance (PA/LPS 2005-2010).

Le présent Dossier Technique et Financier (DTF) porte sur l'appui institutionnel et technique aux structures macro et méso du secteur de la microfinance au Sénégal pour une enveloppe de 1,6 millions d'euro à charge de la partie belge. La partie sénégalaise va contribuer en numéraire et en nature pour une valeur estimée à 442.318 euros.

Les objectifs et les résultats du volet d'appui institutionnel sont les suivants :

Objectif global :

Le niveau de pauvreté des populations rurales de DIOURBEL, FATICK et KAOLACK est réduit.

Objectif spécifique :

L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, du CNC, de la Cellule AT-CPEC et de l'APIMEC dans le cadre de la mise en œuvre du PA/LPS.

Résultats :

- R1 : Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées.
- R2 : Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées.
- R3 : Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées.
- R4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées.

SIGLES ET ACRONYMES UTILISES

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
AFD	Agence Française de Développement
ACEP	ACEP / Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
APIMEC	Association professionnelle des Institutions de Microfinance
AT-CPEC	Appui Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (Cellule)
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BIMAO	Banque internationale pour la microfinance en Afrique de l'Ouest
BSCF	Base de données Sectorielle Cartographique et Financière
CAC	Cellule d'Appui et de Coordination du projet
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNC	Comité National de Coordination
CS	Convention Spécifique
CCS	Comité de Coordination et de Suivi
CRD	Centre de Ressources et de Documentation
CTB	Coopération Technique Belge
DCEF	Direction de la Coopération Économique et Financière
DDI	Direction de la Dette et des Investissements
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DMF	Direction de la Microfinance
DTF	Dossier Technique et Financier
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération technique allemande)
IMF	Institution de Microfinance (terminologie internationale)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Coopération Financière allemande)
LPS	Lettre de Politique Sectorielle
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MIX	Microfinance Information eXchange
MMCID	Ministère de la Microfinance et de la Coopération Décentralisée
PA-LPS	Plan d'Action de la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance
PAMECAS	PAMECAS / Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
UMOA	Union Monétaire Ouest Africaine

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 PROBLÉMATIQUE DE LA MICROFINANCE

Le secteur de la Microfinance au Sénégal est en pleine croissance depuis son émergence à la fin des années 1980. A ce jour, il compte environ 844 structures financières décentralisées légalement agréées ou reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention) qui offrent des services financiers de proximité (environ 74 milliards FCFA d'épargne mobilisée et 92 milliards FCFA de crédits distribués) à un nombre de plus en plus important de bénéficiaires en milieu rural et urbain (plus de 792 000 sociétaires/bénéficiaires) pour la mise en œuvre d'activités économiques.

La croissance du secteur a été favorisée grâce à la conjugaison d'un certain nombre d'atouts:

- le très fort engouement des populations et leur dynamisme vis-à-vis du secteur ;
- la volonté clairement affichée du Gouvernement sénégalais de promouvoir le secteur ;
- la reconnaissance de l'APIMEC (Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit) ;
- l'existence d'une réglementation souple qui cherchait à s'adapter aux réalités du secteur et à son évolution ; la nouvelle réglementation à venir prend davantage la mesure des enjeux actuels axés sur la transparence financière, la professionnalisation, le renforcement de la structuration financière du secteur et de la supervision ;
- l'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance du secteur.

Toutefois, ces atouts ne doivent pas faire perdre de vue la fragilité du secteur qui rencontre de nombreuses contraintes pour son évolution, notamment :

- un faible professionnalisme d'un nombre très élevé d'intervenants, qu'il n'est pas possible de superviser ;
- un cadre réglementaire non maîtrisé par divers acteurs ;
- une insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur ;
- etc.

Après une croissance exponentielle ces quinze dernières années, le secteur des IMF s'oriente – avec des différences de rythme selon les IMF – vers une phase de structuration afin de répondre aux défis de la professionnalisation. Il se partage un consensus sur la nécessité de mettre en réseau les mutuelles d'épargne et de crédit non affiliées et de ne plus permettre la création de petites caisses indépendantes, même s'il s'avère probable que les pressions liées à la dynamique sectorielle vont amener le superviseur à consentir encore nombre d'agréments (sous réserve de l'objection de la BCEAO, cf. infra).

L'engagement du Gouvernement à appuyer le secteur s'est manifesté notamment par l'élaboration d'une Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS) qui est le cadre de référence de l'élaboration de toutes les politiques publiques en matière de microfinance. La LPS reflète la vision de l'ensemble des intervenants du secteur qui est de : "disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au

secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté".

1.2 LES STRUCTURES NATIONALES EN CHARGE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA LPS (DMF, AT-CPEC, APIMEC, CNC)¹

1.2.1 LA DIRECTION DE LA MICROFINANCE

La LPS attribue à la Direction de la Microfinance les fonctions suivantes (§158) :

« i. Elle assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance, la promotion du secteur et le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des programmes. Dans ce cadre, elle s'assure à tout moment que les mesures prises et les interventions des pouvoirs publics vont dans le sens du renforcement du secteur et sont en cohérence et en harmonie avec la Politique Sectorielle. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la microfinance, notamment le Ministère de l'Économie et des Finances.

ii. La DMF assure la gestion du Centre de Ressources sur le secteur. Elle gère également le "Portail Microfinance"¹².

iii. Elle convoque et préside les rencontres sur le secteur ;

iv. Elle assure le secrétariat du CNC. »

Indicateurs	Points forts	Points à améliorer
Mission et rôle dans le PA/LPS	- La mission est clairement définie et il n'y a aucune ambiguïté avec les mandats des autres structures (notamment la Cellule AT/CPEC)	- Le Plan d'actions de la LPS a assigné à la DMF le rôle de gestion du site portail Microfinance et du Centre de ressources alors même que son rôle est plutôt celui de maîtrise d'ouvrage dans la mesure où la gestion est rétrocédée à d'autres structures (ADFinance pour le site portail, possiblement APIMEC - à terme - pour le CRD) ; il s'agira de réévaluer les attributions dans la mise à jour du plan d'actions
Leadership	- Bonne prise en main de la promotion et du développement du secteur à travers une réelle influence du Directeur et un leadership reconnu par tous - Stratégie de mise en œuvre efficace ayant permis de lever des ressources	- Le Ministère a mis en place un Fonds d'impulsion de la microfinance qui offre des possibilités de refinancement aux IMF et sur lequel la DMF n'a pas d'emprise ; il y a donc un risque que ce Fonds soit mis en œuvre en

¹ Extrait de « Projet d'appui institutionnel et technique aux structures faîtières du secteur de la microfinance : Analyse institutionnelle des structures bénéficiaires » (rapport final), DCEG pour la CTB. Issa Barro, Juin 2007

² A savoir le Centre de Ressources et de Documentation et le site portail qui lui a été intégré, dans le présent DTF

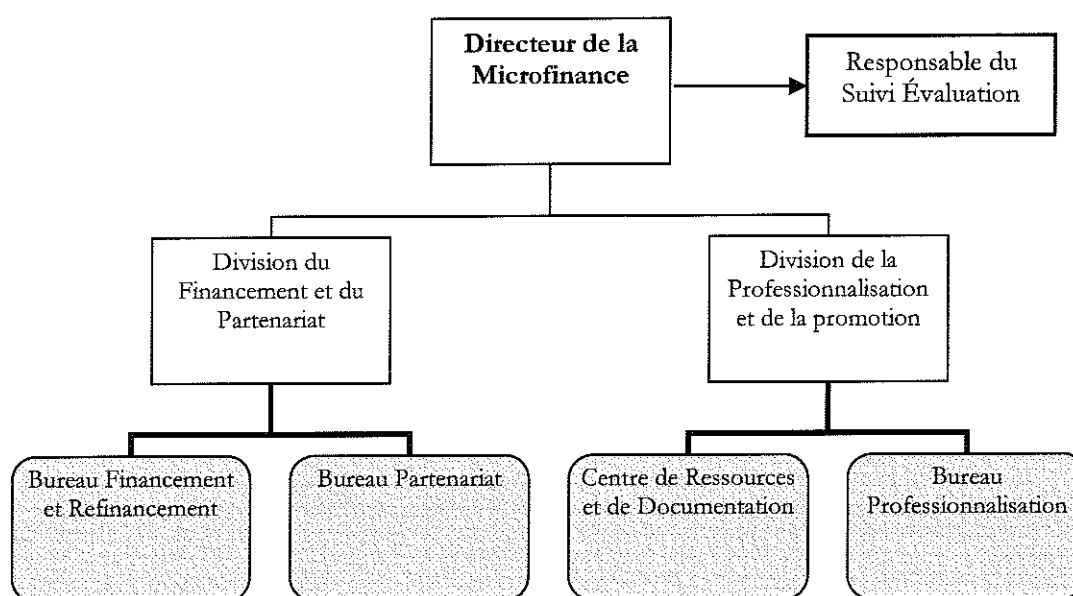
	<p>financières nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forte capacité à rassembler les intervenants autour de programmes communs permettant l'harmonisation des appuis (ex. : programme d'appui PNUD/FENU/ACDI) - grande initiative dans la réflexion et la planification stratégique autour des grandes problématiques du secteur (LPS, plan d'actions) et capacité à amener les partenaires à aligner leurs interventions avec les programmes nationaux - Bonne communication avec les partenaires sur les enjeux du secteur et les programmes en cours 	<p>dehors du cadre du plan d'actions, ce qui rendrait difficile la coordination avec les autres programmes de refinancement mis en œuvre par d'autres bailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n'est pas recommandé que l'État refinance les IMF, cette mission incombant au secteur privé et aux institutions financières internationales) ; la mise en œuvre du fonds de l'État devrait être délégué à une structure privée, en coordination avec l'action d'autres bailleurs intervenant en refinancement (KfW, AFD, CTB, ...)
<p>Structure organisationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grande autonomie technique et financière dans la mise en œuvre des programmes d'appui en relation avec les partenaires - Politique de partenariat à travers des conventions et ententes permettant d'accroître ses moyens d'intervention en créant des synergies (par ex. : partenariats avec AQUADEV, ADFinance, CAPAF, APIMEC) - Structure organisationnelle volontairement allégée dans une optique de laisser le rôle prépondérant d'exécution au secteur privé - Bien qu'étant une Direction nationale relevant d'un Ministère, la DMF a une grande autonomie d'action qui lui permet de fonctionner avec du personnel mixte (fonctionnaires et privés) - Volonté de réduire les retards de décaissements des ressources de l'État grâce à l'ouverture d'un compte d'avance par le Trésor public. 	<ul style="list-style-type: none"> - La structuration s'articule autour de deux principales Divisions : La Division Promotion et la Division Partenariat et Financement ; celle-ci est directement mise en œuvre par le Directeur de la DMF qui cumule ainsi plusieurs tâches (il assure également le Secrétariat du CNC) - La division « Partenariat et financement » est certes opérationnelle mais le Directeur de la DMF n'a pas encore obtenu le recrutement d'un analyste financier répondant au profil du poste auprès du Ministère de la Fonction publique pour mettre en œuvre l'ensemble des missions assignées à cette division - Il ne serait pas souhaitable que la division « partenariat et financement » mette en œuvre des actions de financement d'IMF - Malgré l'autonomie financière dont elle jouit (elle dispose de ses propres comptes bancaires), il existe quelques lenteurs parfois dans la mise en place du compte

		d'avance par le Trésor, ce qui peut retarder parfois l'exécution ou le fonctionnement correct de la DMF
Système d'information et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - La DMF est soumise aux procédures de gestion et de contrôle de l'État - La DMF a mis en place une équipe comportant un spécialiste de suivi évaluation chargé de la collecte et du traitement des données - Le système d'information est opérationnel pour assurer la coordination des interventions dans le cadre du PA/LPS - Un plan de suivi de la LPS a été élaboré et validé par le CNC et des rapports sont produits 	
Engagement et participation	<ul style="list-style-type: none"> - La DMF participe activement à la promotion du secteur et a tissé de bonnes relations avec les principaux acteurs - La DMF assure le Secrétariat du CNC qui est l'organe de coordination des interventions dans le secteur - La DMF recherche le renforcement des synergies dans les interventions, notamment à travers la maîtrise d'œuvre du Programme conjoint FENU/PNUD /ACDI 	
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Pour palier au nombre réduit de membres de l'équipe, la DMF recourt à des ressources externes grâce à des partenariats, ce qui lui permet de mettre en œuvre plusieurs programmes simultanément et d'être plus efficient dans leur mise en œuvre - La DMF a mis en œuvre un programme de formation de ses agents 	- Le personnel technique est insuffisant
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> - La DMF dispose de moyens suffisants pour mener à bien sa mission de promotion du secteur et de coordination de la LPS grâce aux efforts consentis par l'État et les partenaires 	

Ressources financières	- Le budget est pris en charge par la contribution de l'État et par d'autres appuis des partenaires	
-------------------------------	---	--

La Direction de la Microfinance apparaît comme une direction efficace et opérationnelle du Ministère de la microfinance et de la coopération décentralisée, non atteinte par les risques d'hypertrophie. Elle est, en outre, l'interlocutrice privilégiée de l'appui de la coopération belge au secteur de la microfinance en tant qu'entité responsable de la promotion et du développement du secteur. Ses moyens devraient toutefois être renforcés dans l'intérêt du secteur, des bailleurs et des bénéficiaires.

Organigramme actuel de la DMF



Dans le cadre du PAMIF l'organigramme de la DMF va connaître une évolution avec l'avènement du Centre de Ressource et de la Documentation dont l'ancrage institutionnel sera la division de la Professionnalisation et de la Promotion de la Microfinance.

Avec les moyens envisagés dans le cadre du PAMIF les bureaux rattachés aux divisions atteindront leur vitesse de croisière à terme de livraison de services publics en faveur des IMF. Le Responsable du Suivi Évaluation placé sous l'autorité du Directeur de la Microfinance sera pris en charge par le PAMIF en vue d'assurer le suivi du PA/LPS et du CNC.

Par ailleurs, le chef de la division du Financement et du Partenariat sera désigné parmi les fonctionnaires de l'État avec un profil d'analyste financier. Ce poste sera à charge de la contrepartie sénégalaise.

1.2.2 LA CELLULE AT/CPEC

Cette cellule est un service du Ministère des Finances, rattaché directement au Cabinet du Ministre (cf. organigramme). Il compte actuellement environ 40 personnes et pourrait, à l'avenir, à être élevé au rang de Direction nationale.

La LPS énonce (§158) que « Conformément à son mandat, l'AT/CPEC assure au nom du MEF la tutelle des IMF. De façon spécifique, cette tutelle comprend :

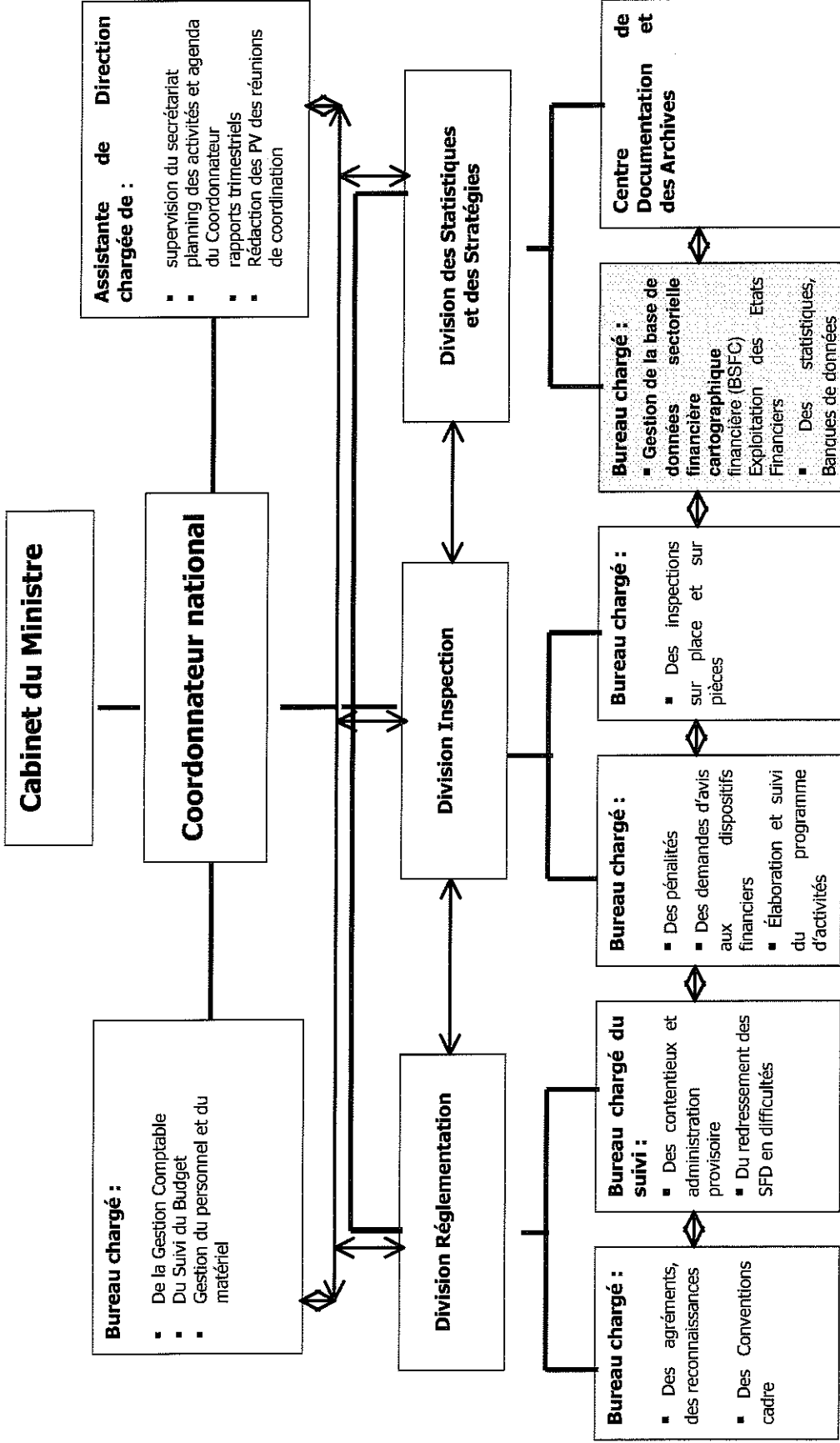
- i) la délivrance des autorisations d'exercer ;
- ii) le contrôle et la supervision des IMF ;
- iii) le suivi de l'application des recommandations issues des missions de contrôle ;
- iv) la constitution et la gestion de la base de données sur le secteur³. »

Indicateurs	Points forts	Points à améliorer
Mission et rôle dans le PA/LPS	- Le rôle dans le PA/LPS est cohérent avec la mission qui lui est assignée par les autorités	
Leadership	- La cellule est reconnue par tous comme étant la seule et unique tutelle du secteur ; les autres structures telles que la BCEAO ne font que lui apporter leur soutien dans la mise en œuvre de ses missions	- La BCEAO aura le pouvoir de s'impliquer directement dans la supervision des IMF de taille moyenne et grande, ce qui rendrait l'action de la cellule surtout utile pour les IMF de taille petite ou moyenne. - la planification des interventions est contrainte par la forte dépendance de la cellule aux procédures de fonctionnement de l'État (ex. : les missions d'inspection) - stratégie de supervision à élaborer en lien avec la nouvelle donne de la microfinance au Sénégal
Structure organisationnelle	- L'autorité de tutelle envisage de hisser la Cellule au rang d'une Direction nationale, ce qui lui donnera des pouvoirs plus étendus et une plus grande autorité - Un organigramme en principe fonctionnel avec trois divisions opérationnelles reflétant les principaux axes du mandat de la cellule (« Réglementation », « Inspection », « Statistiques et stratégies ») - Les différentes divisions définissent et planifient leurs interventions qui sont discutées et approuvées dans un cadre participatif	- Structure lourde du fait que la cellule obéit aux procédures de l'État - Effectif en forte progression tributaire d'une stratégie de mise en œuvre inefficace consistant à conduire directement l'ensemble des missions dévolues à la Cellule - Organigramme non respecté dans les missions sur le terrain - Défi lié au passage de toutes les IMF sous un régime d'agrément dans le cadre de la nouvelle réglementation, ce qui sous-entend une supervision de tout le secteur

³ A savoir la « Base de données sectorielle cartographique et financière » visée au présent DTF

	<ul style="list-style-type: none"> - Une réflexion est en cours pour doter la cellule d'une plus grande autonomie financière avec la création d'un fonds d'intervention comme dans le cas des autres services d'inspection de l'État 	
Système d'information et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - La Cellule s'est dotée d'un manuel de procédures avec un Service administratif et financier ; ce dispositif permet d'obtenir une bonne information - Il n'existe pas de service de contrôle interne, mais celui-ci est assuré par les services compétents de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - Risques de collusion dans l'exécution du mandat à cause du chevauchement parfois d'activités d'assistance et d'inspection - La Division de la Statistique ne dispose pas des outils adéquats pour élaborer et mettre à jour une base de données exhaustive et fiable
Engagement et participation	<ul style="list-style-type: none"> - De par ses inspections, la Cellule participe à l'assainissement du secteur et permet de sécuriser les investissements des partenaires - la Cellule participe également à l'élaboration de la nouvelle réglementation, à titre consultatif 	<ul style="list-style-type: none"> - L'éparpillement des IMF au Sénégal entre plusieurs centaines d'acteurs ne permet pas d'effectuer une supervision prudentielle de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'intermédiation financière (épargne et crédit) ; même si le poids des IMF inspectées représente 80% du secteur en termes de portefeuille, il reste que l'inspection ne couvre qu'un nombre assez limité d'IMF chaque année
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Forte progression de l'effectif au cours des 2 dernières années dans le souci d'améliorer la mise en œuvre du mandat 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible niveau de formation spécifique notamment des nouveaux agents, avec comme conséquence un nombre élevé d'agents insuffisamment utilisés
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Les autorités ont doté la Cellule de moyens matériels (locaux, outil informatique) significatifs avec l'appui des partenaires - La Belgique a financé, dans le cadre du Programme d'Etudes et d'expertise, une étude de la cartographie des IMF qui est en cours et qui pourrait aider la Cellule à mieux élaborer sa base de données 	<ul style="list-style-type: none"> - La cellule manque de moyens logistiques pour permettre aux agents d'être plus présents sur le terrain et couvrir davantage d'IMF
Ressources financières		<ul style="list-style-type: none"> - Les moyens financiers pour le fonctionnement sont constitués des dotations de l'État et seraient insuffisants pour mener une supervision complète du secteur ; de plus les procédures de décaissement rendent difficile la présence sur le terrain

Organigramme de la Cellule AT/CPEC



Avec le PAMIF l'organigramme de la cellule AT/CEPC sera enrichi d'une unité au sein de la division des Statistiques et des Stratégies, chargé de gérer la base de données sectorielle financière cartographique (BSFC, en jaune).

1.2.3 L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT (APIMEC)

Aux termes de la LPS (§ 158), « l'APIMEC, structure privée corporatiste, a les principales responsabilités suivantes :

- i. contribuer à la défense des intérêts de leurs membres, en participant aux réflexions sur la mise en œuvre et le suivi de la politique sectorielle, notamment en tant que membres du Comité National de Coordination ;
- ii. contribuer à la diffusion des pratiques optimales, des standards de performance et de codes de déontologie et au renforcement institutionnel, notamment par la formation auprès des IMF membres ;
- iii. contribuer à une meilleure connaissance du secteur par la collecte de données quantitatives et qualitatives sur les IMF membres ;
- iv. exécuter les tâches de son ressort conformément au Plan d'action de la Politique Sectorielle. »

Indicateurs	Points forts	Points à améliorer
Mission et rôle dans le PA/LPS	- La mission est bien celle d'une association de microfinance	
Leadership	- Reconnaissance de l'APIMEC comme cadre d'épanouissement des IMF et interlocuteur privilégié du secteur	- Les adhésions des IMF sont généralement limitées aux plus grandes car il n'y a pas suffisamment d'actions volontaristes pour amener toutes les IMF à adhérer - L'appropriation de l'association par le secteur est encore faible (seulement 30 IMF sont membres à ce jour) - Absence de réflexion stratégique (il n'existe pas encore de plan de développement et, en conséquence, la vision ainsi que les stratégies de développement ne sont pas déclinées et validées par les membres) - Problèmes de gouvernance interne mettant en cause son leadership
Structure organisationnelle	- L'association est légalement reconnue depuis seulement 2002 et, malgré des moyens limités, a pu se structurer avec des organes d'administration et de contrôle ainsi qu'un secrétariat permanent	- Une seule Assemblée Générale a été tenue (2003), alors même qu'il est prévu une AG chaque année ; en conséquence, les membres du CA sont les mêmes depuis la création de l'Association

	<ul style="list-style-type: none"> - la division des tâches entre le CA et le Secrétariat permanent est conforme aux textes régissant l'association ; le secrétariat permanent dispose de l'autonomie technique pour mettre en œuvre les programmes validés par le CA - les différents types d'IMF sont bien représentés au sein du CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à tenir des Conseils d'Administration ; faible disponibilité de certains administrateurs - Bien que l'évaluation du travail du Secrétaire permanent constitue une attribution du CA, cette activité n'a pas été mise en œuvre à ce jour
Système d'information et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un manuel de procédures pour organiser et gérer les opérations 	
Engagement et participation	<ul style="list-style-type: none"> - Démarrage de la fourniture de services aux membres (programmes de formation en cours) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les services sont fournis à toutes les IMF qui en font la demande, qu'elles soient membres ou non de l'association (cas des formations) - Irrégularité du versement des cotisations des membres qui peut faire croire à un manque d'intérêt vis-à-vis de l'association - Il n'existe pas de représentation de l'association dans les régions pour mieux atteindre les IMF reculées hors réseaux
Ressources humaines		<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des ressources humaines qualifiées pour animer le Secrétariat Permanent, en particulier s'il s'agissait de mettre en œuvre un centre de ressources - Formation insuffisante du Secrétaire Permanent en matière de Marketing et de réflexion stratégique
Moyens techniques	<ul style="list-style-type: none"> - L'APIMEC a bénéficié d'appuis pour s'équiper et assurer son fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - L'APIMEC manque cependant de visibilité de par son emplacement - Incapacité à fournir un plan d'affaires
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - L'APIMEC a bénéficié et bénéficie jusqu'en mars 2008 d'appuis de la part des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à générer des ressources internes et forte dépendance vis-à-vis des bailleurs pour le financement du fonctionnement et des programmes - Faiblesse du système de recouvrement des cotisations : le Secrétariat permanent n'a pas mis en place une bonne politique (relances, absence de sanctions)

L'association professionnelle des IMF est un outil stratégique majeur du secteur, en termes de :

- prise de conscience collective des enjeux communs,

- outil de défense de la profession et de lobbying indispensable pour les grands dossiers réglementaires (réglementation financière, droit de sociétés coopératives OHADA, droit du crédit / taux d'intérêts, voies d'exécutions, garanties, ... et enfin fiscalité),
- et pour faire respecter les bonnes pratiques,
- outil de réflexion stratégique en matière d'innovation financière et de veille technologique / introduction des nouvelles technologies,
- outil de visibilité nationale et internationale,
- structure de facilitation du renforcement de ses membres, dans les domaines capacitaires ou en matière d'innovations technologiques,

En termes de crédibilité auprès des partenaires, l'APIMEC est unanimement considérée par toutes les parties prenantes du secteur comme le cadre idéal pour créer et faciliter la concertation entre les IMF du pays. Cette reconnaissance constitue un élément assez important aux yeux des partenaires, d'où leur volonté d'impliquer l'APIMEC dans toutes les actions qu'ils entreprennent dans le secteur⁴. Son rôle central sera bientôt renforcé par l'adoption par le Sénégal de la nouvelle législation portant réglementation des IMF, qui rendra l'adhésion de toutes les IMF obligatoires, qu'elles soient association, société coopérative ou société anonyme.

Toutefois, ainsi que l'a constaté l'analyse institutionnelle et que le reconnaissent les différents acteurs de la microfinance au Sénégal, « l'APIMEC est handicapée par son manque de vision stratégique pour lui permettre de gagner l'ensemble des IMF à sa cause et de renforcer son poids dans le secteur. Sa représentativité est limitée et, de plus, ses membres actuels ne participent pas activement à sa vie. En l'absence d'Assemblée Générale⁵, l'Association semble avoir été laissée aux mains du Secrétaire permanent et de quelques membres du CA qui décident et en assurent un fonctionnement timide, sans trop porter la réflexion sur certains enjeux (notamment quels services fournir aux membres ? Comment améliorer les ressources internes ? etc.). »⁶ Ces graves difficultés institutionnelles mettant en cause sa crédibilité comme interlocuteur efficace.

L'APIMEC ne fonctionne pas comme elle devrait et se trouve confrontée à un grave problème de gouvernance. Il en découle des difficultés financières et de qualité des services rendus qui accroissent les difficultés d'action⁷ et les risques de discrédit.

Le sociétariat n'est pas assez étendu. Les organes de l'APIMEC (assemblée générale et conseil d'administration) ne fonctionnent pas correctement. Les ressources financières de l'association, qui existe cependant depuis plus de dix ans, proviennent essentiellement d'un bailleur⁸ et certains membres – pourtant dotés de ressources considérables – ne paient pas leur cotisation régulièrement⁹. Au demeurant, celles-ci sont d'un montant tout symbolique

⁴ Source : rapport Barro I. *Analyse institutionnelle des structures bénéficiaires*, pp 20-21, Juin 2007

⁵ L'assemblée générale ne s'est plus réunie depuis 2003, année où l'APIMEC était sensée prendre un nouveau départ.

⁶ Rapport Barro I. op.cit.

⁷ L'incapacité de l'APIMEC à fournir un plan d'actions / d'affaires malgré les demandes répétées de la mission de formulation en est un exemple.

⁸ L'ACDI couvre les charges de fonctionnement de l'APIMEC jusqu'en mars 2008 dans le cadre du projet AESOR et finance en outre l'élaboration d'un « plan d'affaires ».

⁹ L'analyse institutionnelle note que « Les cotisations connaissent beaucoup de retard de versement alors qu'elles devraient constituer la première source de financement pour l'association, et il n'existe pas de politique de sanctions bien que le non paiement de cotisations soit sanctionné par les textes.

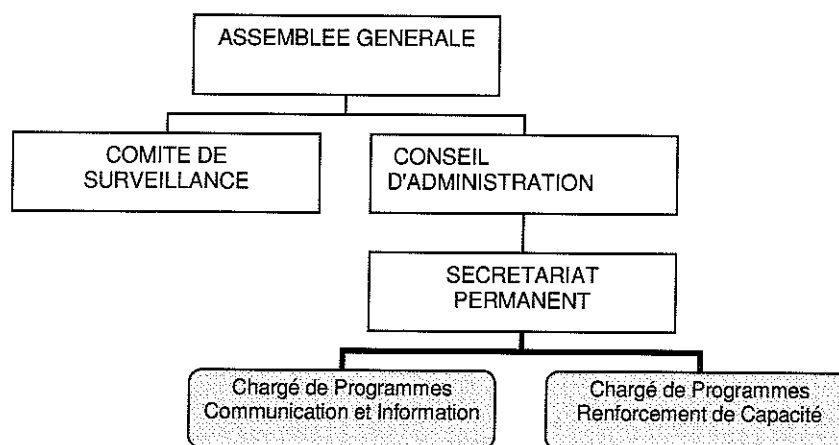
L'association n'a pas développé de stratégie pour son autofinancement. Or, pour une association nationale qui ne devra sa force qu'à son autonomie vis-à-vis des bailleurs et de l'Etat, une vision claire doit être dégagée à ce propos, notamment par :

- *le développement et la mise en place d'un plan d'autofinancement progressif afin de couvrir les frais opérationnels ;*
- *le respect du principe qui veut que les ressources proviennent des membres : ceux-ci devraient payer des cotisations, et accepter de participer financièrement quand l'association leur rend des services »*

pour les grandes IMF sénégalaises dont le total des bénéfices pour l'année 2006 excède l'enveloppe globale du programme d'appui de la coopération belge à la microfinance, et permettrait de financer largement, les charges normales d'une telle structure¹⁰.

Indépendamment des questions financières, il appartient au secteur privé de se réappropriier son association professionnelle pour assurer la défense durable de la profession. Toutefois il est possible, dans le cadre de ce projet, de faciliter cette réappropriation de l'APIMEC par la profession, par des actions ciblées.

Organigramme de l'APIMEC



NB : Le Secrétariat permanent est doté d'un Secrétaire Permanent, d'une assistante administrative et d'un chauffeur.

L'APIMEC vient d'élaborer un plan stratégique où elle prévoit le recrutement de deux chargés de programmes, respectivement pour la communication et information et pour le renforcement de capacités. Le plan stratégique envisage également, la mise en place de points focaux au niveau de chaque région.

Dans ce cadre le PAMIF va intervenir dans l'amélioration de l'accessibilité et de la viabilité de l'APIMEC au niveau central en vue de renforcer sa capacité de mobilisation des ressources, qu'il s'agisse des cotisations ou de prestations de services à l'intention des membres.

1.2.4 LE CADRE NATIONAL DE COORDINATION (CNC)

Le CNC est défini par la LPS (§ 158) comme un « organe regroupant les représentants des principaux acteurs, notamment l'État, les IMF, les ONG, la BCEAO, les bailleurs de fonds, » qui « sera chargé de la mise en œuvre de la Politique Sectorielle. A ce titre, il a les principales responsabilités suivantes :

i. faire tenir la Table Ronde ;

ii. assurer le suivi - évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de la Politique Sectorielle et proposer des mesures d'adaptation, en cas de besoin, en validant les plans annuels de programmation et en analysant les résultats des différents programmes d'appui ;

¹⁰ Les charges de fonctionnement normales de l'APIMEC représenteraient moins de 1 % du total des bénéfices consolidés des plus grands réseaux. Une cotisation en partie proportionnelle aux bénéfices réalisés assurerait donc amplement le financement de l'APIMEC.

iii. *rechercher la cohérence des interventions dans le secteur avec la Politique Sectorielle et dans ce cadre, assurer la supervision des programmes de développement du secteur de la microfinance dès l'approbation du document de Politique Sectorielle.* »

Indicateurs	Points forts	Points à améliorer
Mission et rôle dans le PA/LPS	- Le rôle du CNC est clair : opérationnaliser le plan d'actions, dégager les grandes orientations du secteur et veiller à la cohérence des interventions	
Leadership	- Le Secrétariat du CNC est la DMF, ce qui est cohérent car cette structure assure le développement du secteur et est bien au fait des interventions des partenaires	- La présidence du CNC est aujourd'hui, statutairement assurée par le Ministère de la Microfinance qui a accepté de la confier à l'APIMEC sur recommandation des partenaires. Cependant, le Secrétariat permanent du CNC qui est assuré par la DMF joue le rôle moteur et on ne sent pas le leadership de l'APIMEC
Structure organisationnelle	- Le CNC s'est doté des organes statutaires comprenant notamment un Secrétariat permanent valablement assuré par la DMF	- Le CNC comprend un nombre trop important de membres dont la présence à ce niveau n'est pas nécessaire et rend quasiment impossible une réflexion stratégique et des discussions approfondies sur les grandes thématiques du secteur lors des sessions - Le CNC ne s'est réuni que deux fois depuis sa mise en place alors qu'il est prévu des rencontres trimestrielles - le CNC ne dispose pas d'outils régissant son fonctionnement (mode opératoire).
Système d'information et de contrôle	- La DMF met à la disposition du CNC son système d'information, notamment pour la collecte et le traitement des données sur le secteur	
Ressources	- Le fonctionnement du Secrétariat est supporté par la DMF sur toute la durée du Plan et même au-delà	- La DMF manque de ressources pour poursuivre un engagement effectif dans l'animation du CNC

Ainsi que souligné dans le rapport d'analyse institutionnelle¹¹, « le Comité National de Coordination constitue une grande opportunité pour l'échange entre les différents partenaires du secteur de la microfinance, facilitant la coordination des actions et la dissémination de l'information. Il reprend une initiative qui avait vu le jour dans les années 1990.

L'organisation du CNC gagnerait à être plus adaptée pour lui permettre de mener avec plus d'efficacité les réflexions stratégiques et opérationnelles qui sont les siennes. Également, il est relevé la nécessité d'inscrire à ses ordres du jour une seule thématique et non plusieurs afin de mieux affiner et capitaliser les différentes contributions. »

¹¹ Rapport BARRO I., op.cit.

2. STRATÉGIE DE L'INTERVENTION

2.1 STRATÉGIE GLOBALE

PRINCIPES DIRECTEURS DE L'INTERVENTION

Cette intervention constitue une composante indissociable de l'appui global de la coopération belge à l'amélioration de l'accès aux services de microfinance en zone de concentration. Il importe donc de veiller, en permanence, à la cohérence globale des interventions belges, en vue de maximiser les effets en zone de concentration. Pour ce faire, il est rappelé que :

- l'appui de la coopération belge au secteur de la microfinance constitue un tout cohérent dans le cadre de l'objectif global ;
- à ce titre, il est prévu que cette intervention couvre l'ensemble des charges de gestion de l'appui au secteur de la microfinance ;
- la philosophie de l'intervention de la coopération belge en général, est toujours de localiser l'appui au plus près des populations qui en sont les bénéficiaires ultimes ; l'appui institutionnel s'inscrit dans cette logique de maximiser les résultats au plus près des populations ;
- si l'objectif spécifique a été complété, l'objectif général reste inchangé et il incombe que les activités financées au niveau des quatre structures macro et méso soient dirigées en priorité en zone de concentration, ce qui implique :
 - en principe, de ne mener que des actions ayant un impact en zone de concentration,
 - des actions bénéficiant à l'ensemble du secteur dès lors qu'une action spécifique en zone de concentration apparaîtrait comme incomplète ou aberrante, mais en gardant à l'esprit qu'il ne s'agit que d'exceptions devant être à la fois limitées et spécifiquement justifiées.

Quatre structures institutionnelles des niveaux macro et méso de la microfinance ont été proposées, et retenues, pour cet appui. Il s'agit de la Direction de la Microfinance, de la Cellule AT-CPEC (qui, selon les informations recueillies, pourrait devenir une Direction du Ministère des Finances), de l'APIMEC et du Comité National de Coordination (CNC).

STRATÉGIE GÉNÉRALE DE L'INTERVENTION ET OBJECTIFS

Pour l'essentiel les grandes lignes définies dans la fiche d'identification sont confirmées, et en particulier l'approche proposée qui « *vise tout à la fois l'appui institutionnel aux structures faîtières, l'amélioration de l'environnement des Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC) et le renforcement de leurs capacités* ». Les quatre structures institutionnelles proposées pour un appui (à savoir, la DMF la cellule AT-CPEC, l'APIMEC et le CNC) sont retenues.

Ces grandes lignes s'inscrivent dans le cadre des axes 2 « *offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par les IMF professionnelles* » et 4 « *un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle* » de la Lettre de Politique Sectorielle (LPS) du Sénégal.

Toutefois cette stratégie générale impose à la fois une modification de l'objectif spécifique et un redécoupage des résultats attendus proposés.

Au niveau de l'objectif global

« Le niveau de pauvreté des populations rurales de Diourbel, Fatick et Kaolack est réduit ».

Cet objectif est validé. Il convient de noter que les régions de Diourbel, Fatick et Kaolack constituent la zone de concentration de l'appui de la coopération belge à la microfinance. Cette zone de concentration doit être comprise par rapport au périmètre géographique actuel des régions. Si un redécoupage administratif venait à survenir, par exemple par la scission d'une région en deux nouvelles régions distinctes, la zone géographique d'intervention ne serait pas changée et engloberait donc, dans ce cas précis, les deux nouvelles régions¹².

Dans le DTF, il sera pour cette raison davantage utilisé le vocable « zone de concentration » que « régions de Diourbel, Fatick et Kaolack ».

Au niveau de l'objectif spécifique

L'objet principal du volet 4 du Plan d'Action de la LPS (« *un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle* »), dans lequel s'inscrit le présent appui, ne vise pas directement l'amélioration de l'accès au microcrédit des populations rurales des régions de Diourbel, Fatick et Kaolack mais à ce que chaque acteur de niveau macro et méso remplisse sa mission de manière efficiente et en harmonie avec celle des autres.

C'est la raison pour laquelle l'atteinte de l'objectif spécifique proposé, à savoir « *L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré* », par une partie des résultats attendus – relevant de l'appui institutionnel et de la mise en place d'outils sectoriels – n'est pas toujours directe. Aussi convient-il de le compléter par une mention de l'appui aux structures macro et méso, concourant à l'amélioration de l'accès au microcrédit¹³ en zone de concentration.

En effet, si certaines activités pressenties pour les structures appuyées, comme le renforcement de l'inspection en zone de concentration par le superviseur (cellule AT-CPEC) ou encore les actions de diffusion des bonnes pratiques auprès des IMF de la zone de concentration, peuvent être considérées comme concourant directement à un tel objectif spécifique¹⁴, d'autres n'y concourent qu'indirectement.

Pour ces raisons, l'objectif spécifique de cette intervention en appui au secteur de la microfinance est complété comme suit :

« L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, de la Cellule AT-CPEC, de l'APIMEC et du CNC dans le cadre de la mise en œuvre du PA/LPS »

¹² Il s'agit de l'actuelle région de Kaolack.

¹³ Encore que les services des IMF ne se limitent pas au microcrédit et qu'il vaudrait mieux parler d'accès à la microfinance.

¹⁴ Dans la mesure où elles contribuent notamment à sécuriser les activités des IMF et à accroître leurs capacités humaines

Lequel objectif concourt à l'atteinte de l'objectif global, dans la mesure où le bon fonctionnement de ces structures et l'optimisation de leur activité, particulièrement en zone de concentration, sont nécessaires à la réduction de la pauvreté des populations rurales de la zone de concentration.

ASSISTANCE TECHNIQUE : NATIONALE ET INTERNATIONALE « PERLÉE »

Le mode de réalisation du projet, pour l'essentiel en cogestion, implique le recrutement et la mise à disposition d'un assistant technique disposant des compétences nécessaires. Afin de maximiser l'impact et l'utilisation des compétences de celui-ci, l'AT national, responsable du projet, aura aussi à effectuer des actions d'appui institutionnel à certaines des structures appuyées.

Le choix de recruter un cadre national pour la coresponsabilité du projet intervient en conformité avec la LPS recommandant de « *s'appuyer d'abord sur les potentialités nationales tant au niveau des appuis techniques que des appuis financiers* ; »¹⁵. Il prend acte du fait que le marché sénégalais de l'emploi offre suffisamment de possibilités en matière de cadres disposant des compétences nécessaires à la gestion de projet, connaissant les acteurs et la microfinance.

Il s'inscrit en outre dans l'action de la CTB au Sénégal visant à mettre en place des cadres nationaux à la direction des projets lorsque cela s'avère possible.

Toutefois, compte tenu de la variété des tâches à effectuer, du caractère novateur pour la coopération belge de l'appui institutionnel aux niveaux macro et méso, des enjeux liés à la gestion globale du projet, de la très haute technicité requise pour le suivi et l'orientation stratégique des actions et enfin de la nécessité d'évaluer et de capitaliser les actions en vue d'une amélioration permanente de l'efficacité des actions d'aide publique au développement, il apparaît nécessaire d'adjoindre une assistance technique internationale non permanente de type « perlée », durant les quatre années de réalisation du projet.

Cette assistance, qui sera mobilisée à concurrence de 200 hommes/jour pour la durée de l'intervention, se fera pour le volet appui institutionnel dans un souci d'accompagnement périodique (voir ébauche de termes de référence en annexe). Il s'agira dans un premier temps de procéder à une analyse situationnelle de l'environnement de la microfinance au Sénégal et d'établir une base line avec une définition claire et pertinente des indicateurs objectivement vérifiable (IOV) du présent DTF. Cette base line intégrera les différents thèmes transversaux et proposera un certain nombre d'indicateurs de suivi pertinents (voir infra chap.7)

AU NIVEAU DE L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DU PROJET

Le projet est rattaché institutionnellement à la Direction de la Microfinance, en raison d'un cumul de raisons institutionnelles et pratiques.

D'une part, la DMF est l'entité en charge, au sein de l'État, de la promotion de la microfinance et de la coordination de l'action des intervenants (la LPS lui attribue la mission de tenir le secrétariat du CNC). L'action de la coopération belge s'inscrit dans cette thématique de promotion du secteur.

¹⁵ LPS, § 156

L'autre entité de l'État spécialisée en microfinance, à savoir la cellule AT-CPEC, est responsable de la supervision du secteur et ses fonctions correspondent nettement moins à l'action envisagée.

Ensuite, le choix de la cogestion implique un dialogue permanent avec une institution partenaire, ce qui rend un rattachement institutionnel à une structure publique nécessaire.

Enfin, la DMF s'inscrit bien dans la logique d'efficacité et de délégation de la réalisation des actions (« faire-faire ») inhérente à l'action de la Belgique dans ce projet. En effet, la DMF est une structure légère et réactive, ce qui facilite la cogestion du projet.

AU NIVEAU DES SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉS AVEC LES AUTRES BAILLEURS ET PROJETS DE LA COOPÉRATION BELGE

En application des recommandations en matières d'efficacité de l'aide, et notamment celles de la LPS, encourageant les acteurs à une « *recherche d'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre d'IMF.* »¹⁶, la concertation avec les principaux bailleurs intéressés (PNUD-FENU, ACIDI, KfW, AFD, LuxDev etc.) a été recherchée et constitue la 1^{ère} étape des synergies et des complémentarités évoquées ci-dessus. De manière concrète, la présente intervention complétera des actions menées par l'ACIDI dans le cadre du projet AESOR et ce, principalement au bénéfice de l'APIMEC. Toutefois, il pourra être également intéressant de réfléchir aux possibles complémentarités concrètes que le présent programme pourra développer au plan institutionnel avec le réseau émergent REMEC de la zone de Niayes (par ailleurs aussi zone de concentration du projet AESOR).

AU NIVEAU DES PROJETS SPÉCIAUX PRÉSENTÉS PAR LA PARTIE SÉNÉGALAISE¹⁷.

Quatre projets spéciaux ont été présentés, à savoir :

- une base de données sectorielle des états financiers des IMF, projet qui prend tout son sens en étant fusionné avec le projet de cartographie numérisée des implantations d'IMF au Sénégal ;
- un centre de traitement informatique pour les IMF non informatisés, la demande initiale portant sur une phase pilote de six (6) mois.
- Un centre de ressources et de documentation,
- La poursuite du site portail de la microfinance, actuellement géré pour le compte de la DMF par l'association sénégalaise ADFinance en collaboration avec l'ONG internationale AQUADEV.

Des quatre projets, un seul n'est pas pertinent pour l'appui institutionnel ; en effet le projet de Centre de Traitement Informatisé, tel qu'il a été présenté initialement avec une phase pilote de six (6) mois, n'est pas satisfaisant dans la mesure où, la solution technique est opérationnelle selon son fournisseur (DELISA, SSII relevant du groupe Desjardins, et le logiciel SAF 2000), et il ne s'agit pas de valider la faisabilité d'une utilisation de « Palm Pilot » pour saisir les opérations et de les traiter ensuite sur un serveur.

Il eut été incohérent de ne financer que la phase pilote et pas l'ensemble du déploiement de cette solution, ce qui :

¹⁶ LPS, § 156

¹⁷ Par projets spéciaux, on entend les projets évoqués dans la fiche d'identification de l'intervention tel que le Centre de Traitement de l'information et le Centre de Ressources (voir tableau annexe 1 de la fiche)

- d'une part, relève d'un renforcement direct de caisses, par un opérateur se situant au niveau méso ;
- d'autre part, il n'est pas contestable que l'informatisation des acteurs est une nécessité en vue de leur professionnalisation ;

Le fait de lancer un tel projet global aujourd'hui, aurait été anticiper sur le schéma directeur choisi pour l'informatisation et cela, sans respecter un minimum de concurrence entre les solutions possibles, et sans étude approfondie des besoins et des meilleurs moyens de les satisfaire. La DMF est donc invitée à représenter ce projet, si elle l'estime pertinent, lors de la formulation de la deuxième intervention d'appui au secteur.

Les trois autres projets ont été retenus et, si nécessaire, amendés pour améliorer leur performance.

Le projet de poursuite du site portail de la microfinance a été intégré dans le centre de ressources et de documentation dont il constituera le pilier numérique de la partie « documentation ».

La base de données sectorielle financière constitue un outil d'utilité générale devant servir aussi bien pour les investisseurs que pour les bailleurs et le superviseur. Elle est rattachée à la Cellule AT-CPEC, d'une part en raison de sa fusion avec la cartographie numérisée, relevant de la cellule AT-CPEC, ensuite parce qu'à ce jour, seul le superviseur est à même de disposer et de fournir les états financiers du secteur, et enfin en raison du fait que cette fonction lui est dévolue par la LPS. Toutefois, en raison de son intérêt général, il est prévu que la mise en place et la gestion de la base de donnée sectorielle cartographique et financière soient dirigées par un comité de Coordination et de suivi (CCS), présidé par la Cellule AT-CPEC.

3. PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

3.1 OBJECTIFS

Les objectifs (global et spécifique) du projet tels qu'ils figureront dans la Convention Spécifique sont :

3.1.1 Objectif global :

Le niveau de pauvreté des populations rurales de Diourbel, Fatick et Kaolack est réduit

3.1.2 Objectif spécifique :

L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, de la Cellule AT-CPEC, de l'APIMEC et du CNC dans le cadre de la mise en œuvre du PA/LPS

Objectif global:	<i>Le niveau de pauvreté des populations rurales de Diourbel, Fatick et Kaolack est réduit</i>
Objectif spécifique:	<i>L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, de la Cellule AT-CPEC, de l'APIMEC et du CNC dans le cadre de la mise en œuvre du PA/LPS</i>
Indicateur:	DMF : Publication d'analyses sur les mécanismes de financement et refinancement des IMF au Sénégal sur le site portail de la microfinance, Nombre (absolu et variation positive) de projets et programmes suivis / audités (avec rapport), Nombre et nature des formations dispensées au Sénégal et en zone de concentration (absolu, variation positive et qualité) AT-CPEC : variation positive annuelle des IMF supervisées dans la zone de concentration, APIMEC : tenue des assemblées statutaires (AG et CA), adhésions des IMF agréés avec mesure de la variation positive annuelle, taux de paiement de leur cotisation par les membres (mesure de la variation positive), enquête de satisfaction des membres mesuré par formulaire annuel (mesure de la variation positive), taux de progression vers l'équilibre financier (mesure de la variation positive) CNC : tenue des réunions, secrétariat donnant satisfaction aux membres (questionnaire annuel), mise en œuvre d'une évaluation du PA-LPS
Sources de vérification:	Investissements mis en place Rapports d'exécution et de suivi-évaluation du programme Rapports de l'ATI
Suppositions :	Contribution effective de l'État, Implication effective des structures bénéficiaires