

3.2 RESULTATS

Résultat 1:	<p>Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées :</p> <p>L'appui à la DMF, ainsi que l'appui aux acteurs via la DMF, prennent trois formes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un renforcement des moyens de la DMF, pour assurer sa mission de promotion du secteur et de suivi des programmes et interventions - une promotion et un renforcement des capacités des SFD via la DMF, par le biais de plusieurs actions de renforcement capacitaire, et de promotion du mérite, - un renforcement des capacités des cadres des structures macro et méso, tant dans la gestion que dans la microfinance.
Indicateur:	<p>La nouvelle réglementation est largement vulgarisée auprès des IMF en zone de concentration</p> <p>Nombre de cadre des structures macro/méso formés annuellement</p> <p>Connaissance des mécanismes et besoins de refinancement des SFD, particulièrement en zone de concentration</p> <p>2x2 cadres d'IMF/ an suivent le programme de formation à la Microfinance « Boulder » à Turin durant 4 ans.</p> <p>Le site portail continue d'être actualisé et amélioré et est accessible par Internet</p>
Sources de vérification:	Rapports, Immobilisations, CRD fonctionnel
Supposition:	Contribution effective de l'État, L'affectation par l'État d'un cadre comme chef de division financement et partenariat (Profil analyste financier)

Résultat 2:	<p>Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées :</p> <p>L'appui au superviseur prendra la forme</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un appui ciblé pour renforcer son intervention dans la zone de concentration - d'un renforcement capacitaire spécifiquement axé sur l'inspection, - et de la mise en place de la base de données sectorielle cartographique et financière, qui servira à la cellule pour : <ul style="list-style-type: none"> o piloter ses actions de contrôle sur pièce et sur place, o affiner sa stratégie concourant à la professionnalisation du secteur.
--------------------	---

Indicateur:	<p>La Cellule AT-CPEC réalise au moins 6 missions / an en zone de concentration</p> <p>Formation : capacité effective à assurer des missions d'inspection de qualité, validée par un formateur international</p> <p>La base de données sectorielle dynamique est opérationnelle et mise à jour selon périodicité prévue pour le reporting des SFD</p> <p>La base de données sectorielle est effectivement accessible par Internet</p>
Sources de vérification:	Investissements mis en place, Rapports
Supposition:	Contribution effective de l'Etat

Résultat 3:	<p>Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées :</p> <p>L'appui à l'APIMEC est progressif et conditionné à des réformes institutionnelles et financières majeures, à la hauteur des enjeux du secteur. Il est certain que la pérennité institutionnelle, opérationnelle et financière de l'APIMEC passe par une plus grande sensibilisation de ses membres et de la nécessité de s'investir davantage dans leur association professionnelle.</p> <p>L'appui de la coopération belge s'inscrit dans cette philosophie en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitant cette prise de conscience et la recherche de solution (audit et atelier institutionnel), - contribuant à une amélioration des conditions d'accessibilité et de viabilité de l'APIMEC en ce y compris un plan de communication dont l'élaboration et la mise en œuvre sont prises en charge dans les activités prévues au niveau du CNC.
Indicateur:	<p>Les AG et CA de l'APIMEC se tiennent régulièrement</p> <p>Le fonctionnement de l'APIMEC est progressivement assuré par les cotisations de ses membres</p> <p>En fin de projet au plus tard, toutes les IMF du Sénégal sont membres de l'APIMEC, individuellement et/ou au travers de leurs structures faïtières</p> <p>Les statuts de l'APIMEC sont agréés par le Ministère des Finances</p>
Sources de vérification:	Rapports notamment d'audit institutionnel, Textes statutaires et réglementaires

Supposition:	Rapports, Textes statutaires et réglementaires
Résultat 4:	<p>Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées : Le CNC est le cadre d'échanges entre les différents acteurs du secteur de la microfinance, facilitant la coordination des actions et la dissémination de l'information. L'appui institutionnel devra permettre au CNC de coordonner efficacement la mise en œuvre du PA/LPS en procédant au suivi et à l'évaluation du Plan d'actions, à la coordination de la diffusion de l'information au sein du secteur et à la capitalisation des expériences.</p> <p>Cet appui interviendra en parallèle de la réforme institutionnelle du CNC visant à le rendre plus opérationnel, la réforme du CNC intervenant sur l'initiative de la DMF.</p> <p>Il prendra la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un renforcement des moyens de fonctionnement et d'analyse, - d'un plan de communication du secteur traduisant les besoins de la DMF, de l'AT/CPEC, de l'APIMEC et des autres acteurs du CNC. - d'un renforcement capacitaire via la DMF,
Indicateur:	<p>Quote-part de temps de l'Assistant Technique national (25 % pour CNC et APIMEC)</p> <p>Maintien d'un taux de réunion au moins trimestriel sur chaque année du Projet avec un taux de présence de plus de 50 % des membres des organes du CNC</p> <p>Notes de coordination de l'action des acteurs et de suivi-évaluation du PA/LPS</p> <p>Des études sont réalisées sur des thématiques en lien avec l'objectif spécifique et l'objectif global</p> <p>Les plans de communication des 4 structures macro / méso sont coordonnés</p>
Sources de vérification:	Études thématiques réalisées, Rapports de suivi
Supposition:	Implication effective du sous-groupe des bailleurs de fonds microfinance

3.3 BÉNÉFICIAIRES

Les bénéficiaires du volet appui institutionnel du PAMIF sont :

Bénéficiaires directs :

- La DMF,

- La Cellule AT/CPEC,
- Les IMF à travers l'APIMEC,
- CNC

Bénéficiaires indirects :

- Les populations défavorisées particulièrement celles de la zone de concentration,
- Le secteur privé,
- La BCEAO,
- Les partenaires au développement,
- Etc.

3.4 ACTIVITES ET ACTEURS INTERVENANTS

Les résultats intermédiaires précités seront atteints moyennant la mise en œuvre des activités suivantes :

Résultat 1:	Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées
Activité A.1.1.	<p><u>Mettre à la disposition de la DMF un complément de ressources nécessaire à son fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des ressources humaines de la DMF (complément d'un analyste financier et de personnel de soutien). Il est également prévu de recruter pour l'année 2008 un documentaliste pour le centre de ressources qui sera repris par la contribution du Sénégal pour les années suivantes. Par ailleurs l'État s'engage à doter la DMF d'un chef de division Financement et partenariat avec un profil d'analyste financier ceci pour mieux garantir la pérennité du programme. - Renforcement des moyens logistiques de la DMF par l'acquisition d'un véhicule 4X4 mis à la disposition des divisions de la DMF. - Renforcement des capacités opérationnelles de la DMF notamment dans la zone de concentration par la prise en charge des frais d'intervention/ frais de mission <p>La réalisation de la mission de coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de micro finance, la promotion du secteur et le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur de la DMF nécessitent des moyens techniques, matériels et financiers accrus ; alors que l'analyse institutionnelle a relevé une insuffisance de ressources aussi bien humaines que matériels (moyens de déplacements) pour animer les services techniques de la Direction.</p> <p>Les moyens de la DMF seront donc renforcés dans l'intérêt du secteur, des bailleurs et des bénéficiaires. La coopération belge y apportera son concours, aux côtés d'autres bailleurs (projet PNUD/FENU/ACDI) par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le renforcement du personnel : prise en charge pour quatre années du personnel de soutien ainsi que d'un Analyste/Financier qui s'occupera des statistiques sur le secteur, de l'analyse des indicateurs, et de l'étude des mécanismes de refinancement des SFD (particulièrement en zone de concentration) - la dotation d'un véhicule, acheté par la CAC avec les autres matériels de

	<p>transport et de bureautique du projet.</p> <p>Ce renforcement permettra à la DMF une meilleure répartition des tâches prévues à son organigramme (lequel prévoit deux Divisions : la Division Promotion et la Division Partenariat et Financement, aujourd'hui directement mise en œuvre par le Directeur de la DMF qui cumule ainsi plusieurs tâches (il assure également le Secrétariat du CNC). Il convient de rappeler que cet appui à la DMF ne doit pas aboutir à ce qu'elle mette en œuvre directement des actions de (re)financement d'IMF, cette mission devant être dévolue au secteur privé et/ou aux institutions financières internationales.</p> <p>Les directives stratégiques retenues dans la LPS ainsi que la création d'un Ministère en charge de la promotion de la microfinance auraient du conduire à la concentration des actions de promotion dans ce Ministère, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Un travail de suivi/évaluation des programmes ne transitant pas par le Ministère de la Microfinance et de la Coopération Internationale Décentralisée est donc nécessaire.</p> <p>Pour faciliter la réalisation de sa mission, des ressources financières complémentaires sont allouées à la DMF pour mener des actions d'évaluation et d'intervention sur le terrain.</p>
<p>Activité A.1.2.</p>	<p><u>Inciter les IMF à s'approprier les bonnes pratiques et à être performantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion et formation des IMF. - Bourses de formation et de stage (Boulder). - Assistance aux IMF en difficulté dans la zone de concentration. <p>Nombre de SFD ne dispose pas de la capacité financière pour payer les formations nécessaires à ses dirigeants et salariés. La DMF disposera de ressources complémentaires pour attribuer des bourses de formation aux cadres et dirigeants des SFD méritants et nécessiteux.</p> <p>La promotion du secteur passera aussi par l'encouragement des IMF à introduire les bonnes pratiques de microfinance et des innovations. Un fonds sera alloué pour soutenir de telles initiatives, en mettant l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'innovation financière au bénéfice des IMF actuellement exclues - la transparence <p>Autant que la performance réalisée dans l'absolu, il sera tenu compte du progrès réalisé par les IMF dans l'amélioration de l'accès aux services financiers et dans l'amélioration de leurs propres performances (financières et sociales), notamment par rapport aux objectifs de professionnalisations énoncés dans la Lettre de Politique Sectorielle.</p>
<p>Activité A.1.3.</p>	<p><u>Diffuser les bonnes pratiques et la nouvelle réglementation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diffusion de bonnes pratiques et de la nouvelle réglementation <p>En tant que promoteur public du secteur, la DMF a pour fonction d'appuyer la diffusion des bonnes pratiques et la professionnalisation du secteur. L'adoption par la BCEAO d'un nouveau plan comptable des SFD, et par le Conseil des</p>

	<p>Ministres de l'UMOA le 6 avril 2007 d'une nouvelle loi-cadre et d'un nouveau décret-cadre régissant l'activité des SFD, et devant être transposés en l'état par le Sénégal dans son ordre juridique interne, vont amener le secteur à des adaptations institutionnelles et réglementaires.</p> <p>Il est pertinent de conjuguer, autant que techniquement possible, les actions de diffusion des bonnes pratiques avec les actions de formation à la nouvelle réglementation. Il est mis à la disposition de la DMF les ressources nécessaires pour mener les actions de diffusion des bonnes pratiques et de la nouvelle (future) réglementation, en coordination avec les autres acteurs.</p> <p>En terme méthodologique, la DMF devra déléguer, autant que possible, la mise en œuvre de cette diffusion (« faire faire » et non pas faire elle-même) à des prestataires de service dûment qualifiés.</p>
<p>Activité A.1.4.</p>	<p><u>Renforcer le niveau de formation des cadres des structures macro et méso par des formations de haut niveau en microfinance et gestion de projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation des cadres des structures macro et méso, - Formation des acteurs du secteur (via notamment des bourses Boulder). <p>Le renforcement des capacités des cadres des structures macro et méso s'avère indispensable sur deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion (gestion en cycle de projet et gestion axée résultats), afin de leur donner de meilleurs outils de management de leurs structures et pour faciliter le dialogue avec les bailleurs de fonds, - la microfinance, en particulier dans les domaines stratégiques du secteur nécessaires à une bonne réflexion stratégique sur les enjeux d'aujourd'hui et de demain. <p>Des bourses pour participer au Programme de Formation à la Microfinance du type « Boulder », à raison de deux (2) par an pendant quatre ans, seront offertes à des acteurs du secteur pour se perfectionner dans des disciplines spécifiques.</p> <p>Une formation complète en gestion de cycle de projet et en gestion axée résultats, réunissant tous les principaux cadres des niveaux macro et méso et en priorité ceux dépendant des quatre bénéficiaires (CNC, AT-CPEC, DMF et APIMEC) sera organisée par la DMF</p>
<p>Activité A.1.5.</p>	<p><u>Mettre à disposition de la DMF les moyens pour créer et faire fonctionner le Centre de Ressources et de Documentation (CRD)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des investissements nécessaires au fonctionnement du CRD - Fonctionnement - Ressources humaines du CRD (à charge de l'État sénégalais) - Locaux (A charge de l'État sénégalais) <p>Le projet de création de Centre de ressources en microfinance au Sénégal vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rassembler de la manière la plus exhaustive possible l'information relative à la microfinance qui soit utile au fonctionnement des institutions de microfinance sur Internet et/ou en version papier;

	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des points matériels (cyberbus ou centres fixes) d'accès à cette information et de connexion à Internet au plus grand nombre d'institutions de microfinance ; - Créer un point d'ancrage pour le développement d'activités (ressources) au service des IMF, et sur lequel d'autres bailleurs pourraient venir se greffer <p>En pratique, ce centre de ressources et de documentation sera à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un lieu concret où se trouvent mis à disposition des ordinateurs connectés à Internet, un grand nombre de documents papier, ainsi qu'un responsable formateur chargé d'assister la recherche d'informations et d'assurer la gestion des missions de formation ; - un lieu virtuel où se retrouve un grand nombre d'IMF constituées en réseau, avec notamment un site Internet dédié (site Portail de la microfinance)
--	--

Résultat 2:	Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées
Activité A.2.1.	<p><u>Renforcer les moyens d'action de supervision de la Cellule AT-CPEC au bénéfice des IMF de la zone de concentration</u></p> <p>Le renforcement de l'action de supervision de la cellule AT-CPEC prendra la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un budget d'équipement (1 véhicule 4x4 et 5 ordinateurs portables), - de ressources complémentaires pour financer des interventions spécifiques de la cellule en zone de concentration. <p>Les missions de la cellule, financées par le projet, interviendront dans les trois axes relevant de la mission du superviseur à savoir l'agrément, l'inspection / contrôle sur place, le suivi sur le terrain et le redressement.</p> <p>L'entretien du véhicule sera à la charge de la cellule AT-CPEC, y compris son assurance.</p> <p>Les ressources complémentaires serviront à assurer la prise en charge des équipes en mission sur le terrain (hébergement, restauration, carburant etc.). Les modalités d'exécution seront celles en vigueur pour les lignes budgétaires en cogestion des projets sur financement de la coopération belge. Elles seront actionnées par la Cellule AT-CPEC au cas par cas, pour chaque mission, auprès de la CAC, comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - établissement d'un planning annuel de missions à effectuer, indiquant leur objet précis, leur localisation et leur durée - décision et budget de mission pris, avant chaque mission, par consensus entre la CAC et la cellule AT-CPEC, puis ordre de mission signé par le directeur de la cellule AT-CPEC - paiement en numéraire d'une avance égale à 2/3 du budget prévisionnel, aux membres de l'équipe de mission, contre récépissé, - paiement des 1/3 restants après remise du rapport de mission de l'équipe d'inspection et validation de ce rapport par la CAC, et fourniture des pièces justificatives nécessaires attestant de la mission et de l'engagement des dépenses (coupon essence, ordre de mission,

	<p>facture hôtel, ...) telles que demandées par la CAC.</p> <p>La Cellule AT-CPEC ne pourra pas réaliser moins de six (6) missions par an en zone de concentration sur ce budget. La planification des missions devra respecter l'enveloppe globale allouée pour les missions.</p>
<p>Activité A.2.2.</p>	<p><u>Former à l'inspection des cadres de la Cellule AT-CPEC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expertise internationale pour mission d'inspection conjointe. <p>La formation à l'inspection de cadres de la cellule AT-CPEC interviendra sous forme de missions d'inspection conjointes en zone de concentration, auprès de SFD de taille moyenne ou petite. Elle sera sous la direction pédagogique d'un spécialiste international en supervision et inspection des réseaux mutualistes bancaires, disposant d'une très bonne expérience dans l'inspection des réseaux mutualistes des pays en développement et notamment en Afrique subsaharienne francophone, et recruté par la CAC.</p> <p>La formation se déroulera comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une première mission sous la direction pédagogique du spécialiste international, et la direction hiérarchique du chef de mission - une deuxième mission, moins de deux (2) mois plus tard, avec la même équipe, sous la direction pédagogique et hiérarchique du chef de mission, l'expert international intervenant comme formateur et conseiller de l'équipe - une troisième mission, moins de deux (2) mois après la deuxième, de la même équipe, sans l'expert international. L'équipe enverra son rapport d'inspection à l'expert international qui fera ses observations, le notera et validera (ou pas) l'atteinte des objectifs pédagogiques et de supervision. <p>Le financement de l'intervention du formateur est assuré par le fonds prévu en années Q4 2008 et en 2010.</p> <p>Le formateur et l'équipe des cadres de la cellule AT-CPEC seront véhiculés durant la mission par la cellule AT-CPEC. L'intervention de la cellule AT-CPEC au cours de ces formations sera éligible au fonds d'intervention.</p>
<p>Activité A.2.3.</p>	<p><u>Mettre à disposition les moyens pour créer une base de données sectorielle en lien avec la cartographie numérisée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition d'un plateau technique - Extension des fonctions de la base de données cartographique - Maintenance de l'infrastructure technologique (A charge de l'État) PM <p>Le projet de cartographie numérisée des IMF, financé partiellement par la coopération belge via le Programme d'Études et d'Expertise, vise à la maîtrise de la dimension spatiale dans l'analyse des données relatives aux IMF. Leur localisation sur le territoire sénégalais est très importante pour la prise de décision et la compréhension du rôle de celle-ci dans la réalisation de leurs performances. Il constitue un outil de pilotage utile pour le superviseur, qui demande à être complété.</p> <p>Le projet interviendra en complément sur deux aspects :</p>

- mise à niveau du plateau technique, qui sera localisé dans les locaux de la cellule AT-CPEC,
- évolution de la base de données cartographique pour y intégrer les états financiers des IMF, expurgées de deux données personnelles (10 plus gros débiteurs de l'institution et détail des crédits aux dirigeants), ces données devant apparaître sans la dénomination des personnes, et/ou en consolidé.

La mise en œuvre et le suivi du projet seront gérés par un CCS globalement chargé de suivre la mise en œuvre du projet, conformément aux termes prévus en annexe du présent DTF (pour la composition et les attributions, voir "Modalités d'exécution").

La base de donnée sera accessible au grand public par Internet, au moyen d'une ligne spécialisée haut débit.

La cellule AT-CPEC pourra, le cas échéant, utiliser le plateau technique pour ses besoins propres de supervision, sous réserve :

- de l'accord préalable, au cas par cas, du Comité de Pilotage de la Cellule,
- de ce que cette utilisation ne diminue pas de manière significative les performances de la base de donnée, en particulier s'agissant de sa consultation à distance via Internet,
- de l'avis du prestataire de service de maintenance de la base de données quant à l'impact en termes de performances de la base.

L'État Sénégalais s'engage à fournir des locaux adaptés et sécurisés pour héberger le plateau technique au sein de la cellule AT-CPEC.

Enfin, l'État Sénégalais (Ministère des Finances) s'engage à prendre le relais financier du projet à son terme, pour pérenniser la base de données sectorielle, sans diminution de ses performances techniques (notamment en termes d'accessibilité)

Géométrie de la Base de données sectorielle, cartographique et financière (BSCF)

La BSCF satisfera aux critères suivants :

- Croisement des données des différentes IMF entre eux d'abord ; et lors du croisement de ces données avec les données démographiques, économiques et sociales des localités d'emplacement des différentes IMF ensuite.
- Tous les indicateurs existants dans ce centre devront pouvoir être analysés dans leur dimension spatiale en agrégeant les données de toutes les IMF par localité et par zone.
- De même, il sera utile d'intégrer des données socioéconomiques comme les données démographiques, les données sur le revenu ou le chômage. Ces informations, bien qu'externes au système constituent des référentiels importants au moment de l'analyse de l'impact des IMF dans les localités

	<p>respectives.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est aussi essentiel de pouvoir réaliser des analyses multitemporelles à partir de la cartographie numérisée. Le suivi/évaluation requiert de pouvoir comparer l'évolution entre un point de départ et un point d'arrivée. Il sera important que les requêtes fournies par l'outil de cartographie prennent en compte la dimension temporelle. • L'utilisateur doit pouvoir réaliser des analyses thématiques sur un quelconque des indicateurs de la base de donnée intégrée. Il sera possible de préciser des conditions sur la requête. Ces conditions pourront porter sur des caractéristiques des IMF ou sur celles des sociétaires ou clients ; elles peuvent également porter sur des caractéristiques spatiales. • Une harmonisation avec les méthodes d'analyse et les indicateurs utilisés par le MIX Market est souhaitée. Une concertation avec le MIX sera systématiquement recherchée, notamment par le biais de son bureau présent à Dakar. • Enfin, l'outil doit être accessible au grand public via Internet. A ce titre, il semble que l'offre du prestataire de service de la base de données cartographique est aujourd'hui très limitée quant à l'aspect dynamique de l'interrogation via Internet. Il est à prévoir une extension de la solution proposée.
--	---

Résultat 3:	Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées
Activité A.3.1.	<p><u>Appuyer l'APIMEC dans sa démarche de redynamisation organisationnelle et institutionnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Audit institutionnel et organisationnel de APIMEC, - Organisation d'atelier de restitution <p>Afin d'accompagner l'APIMEC dans sa nécessaire rénovation institutionnelle, et en complémentarité avec l'action de l'ACDI, il sera mené dès que possible un audit institutionnel de l'APIMEC devant déboucher sur des recommandations techniques précises quant au sociétariat, à l'organisation, aux domaines d'activité et aux modes de financement courant et ponctuel de l'APIMEC.</p> <p>Cet audit sera réalisé par un expert disposant des compétences requises en organisations professionnelles / corporatistes et en droit sénégalais. Les Termes de Référence de l'audit seront réalisés par l'CAC avec consultation de la DMF, de l'APIMEC et de la cellule AT-CPEC.</p> <p>L'étude d'audit organisationnel ne peut intervenir que si les conditions suivantes sont remplies :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tenue d'une assemblée générale de l'APIMEC et renouvellement du

	<p>mandat des administrateurs,</p> <ul style="list-style-type: none"> - demande écrite de l'APIMEC, autorisée par son Conseil d'Administration après tenue de l'Assemblée Générale - engagement du Conseil d'Administration
Activité A.3.2.	<p><u>Appuyer la viabilité et l'accessibilité de l'APIMEC</u></p> <p>Pour l'amélioration de l'accessibilité de l'APIMEC, il est prévu d'actualiser son site web élaboré par Planet Finance en 2005 et de prendre en charge son hébergement ainsi que la mise à niveau de son administrateur.</p> <p>Par ailleurs, s'agissant de contribuer à assurer la viabilité institutionnelle de la structure, le PAMIF prendra partiellement le relais du financement canadien de l'ACDI à partir d'avril 2008. Cet appui au fonctionnement, accordé sur une base dégressive et sur la base d'une dépense globale estimée à 49 393 € par an, hors frais de loyer¹⁸, sera toutefois conditionnée à une évaluation périodique de l'état d'avancement de la réforme institutionnelle appuyée par ailleurs (voir supra). Le Comité de pilotage sera habilité à se prononcer sur la poursuite ou non de l'appui, en fonction des résultats engrangés.</p> <p>Cette approche est motivée par le fait que l'élaboration des nouveaux textes et la mobilisation effective des cotisations des membres, selon les nouveaux barèmes, vont sans doute entraîner une période de latence après la fin de l'appui de la coopération canadienne, fin mars 2008. Dès le démarrage du projet, le PAMIF appuiera l'APIMEC dans la finalisation de la mise en place de la nouvelle politique de membership.</p> <p>Pour l'année 2008 l'équivalent de 9 mois (avril à décembre 2008) sera pris en charge à concurrence de 100%, en 2009, cette participation sera réduite à 50% et à 25 % en 2010. Il est prévu qu'en 2011, APIMEC prendra en charge l'intégralité de son budget de fonctionnement.</p> <p>Cet appui comprend également la prise en charge des assemblées générales annuelles, de même que l'évaluation et l'actualisation, à mi-parcours (2010) de son plan d'affaires 2008-2012.</p>

Résultat 4:	Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées
Activité A.4.1.	<p><u>Mettre à disposition du CNC les ressources nécessaires à son fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maintien du responsable de suivi évaluation du CNC - Frais de fonctionnement du secrétariat du CNC <p>Le CNC doit organiser ses actions de façon à répondre aux exigences des missions qui lui sont confiées. Ainsi, dans le cadre du suivi de l'exécution de la LPS, un Expert chargé du suivi-évaluation auprès du CNC qui est initialement pris en charge dans le cadre du Projet AESOR jusqu'en mars 2008 sera maintenu dans le cadre du présent programme et son fonctionnement assuré. Cet expert continuera d'être hébergé à la DMF.</p>

¹⁸ A ce propos il est éventuellement prévu de loger APIMEC dans les locaux du Centre de Ressource et de Documentation

	<p>Cet expert aura pour tâches principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la tenue du secrétariat du CNC (convocations, PV de réunions, suivi de l'évolution des membres potentiels du CNC, ...), y compris pour les sous-groupes et commissions thématiques qui pourraient être constitués, - le suivi des activités du CNC, - l'animation, le cas échéant, de thématiques dévolues au CNC à la demande de ses organes de décision, - toutes autres fonctions confiées par le CNC et qui rentreraient dans son objet.
<p>Activité A.4.2.</p>	<p><u>Évaluer l'exécution du Plan d'Action de la LPS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du plan d'action de la LPS <p>Le suivi/évaluation du PA/LPS est une mission expressément dévolue au CNC dans le document de stratégie nationale de microfinance. Un Plan de suivi a été élaboré à cet effet. La mise en œuvre de ce Plan de suivi sera prise en charge par la CTB, en cofinancement avec le FENU, pour la quote-part (8 000 EUR).</p>
<p>Activité A.4.3.</p>	<p><u>Réaliser des études thématiques à caractère transversal</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'atelier de restitution sur les études transversales menées grâce au concours du fonds d'études et d'expertise. <p>Les frais relatifs à la réalisation d'études sectorielles et thématiques relatives à la microfinance, ayant un lien avec le Projet et notamment l'amélioration de l'accès à des services financiers pérennes en zone de concentration, peuvent être soumis comme requête au fonds d'études et d'expertises de la coopération belge.</p> <p>Des ateliers techniques de restitution et de capitalisation de ces études pourront être réalisés avec le budget prévu à cet effet. Il n'est pas exclu que l'organisation d'ateliers de réflexion stratégique et/ou thématiques sur des questions qui interpellent le secteur de la microfinance.</p>
<p>Activité A.4.4.</p>	<p><u>Élaborer un plan de communication sectoriel coordonnant les actions des différentes entités et intégrant une traduction de la nouvelle réglementation en langues nationales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'un plan de communication du secteur axé sur la DMF, la Cellule AT/CPEC, l'APIMEC - Mise en œuvre du plan de communication - Traduction et vulgarisation en langue nationale de la nouvelle réglementation des IMF <p>Le CNC coordonnera les plans de diffusion des savoirs et de communication du secteur et établira un plan de communication global issu de ses activités de coordination et de consolidation des activités des différentes structures membres du CNC. Il tiendra compte des activités qui seront mises en œuvre par la BCEAO dans le cadre de son Programme Régional d'Appui à la Finance Décentralisée (PRAFIDE).</p> <p>L'enveloppe budgétaire prévue couvre, entre autres, l'élaboration et la mise en</p>

	<p>œuvre d'un plan de communication du secteur, axé sur les structures bénéficiaires directes de l'appui institutionnel du PAMIF y compris la traduction de la nouvelle réglementation (loi et décret) en oualof, afin de poursuivre l'action qui avait été entreprise pour la législation en vigueur.</p> <p>Un dossier d'appel d'offres sera élaboré par l'équipe du projet en intégrant les termes de référence exprimant les besoins en communication de chacune des structures bénéficiaires de l'appui (DMF, ACT/CPEC, APIMEC). Il faudra également tenir compte des besoins identifiés au niveau des autres acteurs institutionnels membres du CNC.</p> <p>Le prestataire (Consultant en communication) adjudicataire de ce marché devra présenter conformément aux cahiers des charges un plan de communication validé par le comité technique de suivi du plan de communication¹⁹ et approuvé par la SMCL.</p> <p>En effet, le budget des activités qui seront prévues dans le plan de communication, ne devra pas excéder le montant prévu à cette fin qui est de 25 000 Euros.</p> <p>En somme le plan de communication vise à résorber le déficit de communication que connaissent les structures comme la DMF, AT/CPEC, et APIMEC dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de la lettre de politique sectorielle microfinance.</p>
--	--

Remarque importante :

L'équipe du projet sera renforcée par le programme du Service des Volontaires de la Coopération au Développement (SVCD). Le profil du ou des volontaires sera précisé par la direction du projet en fonction des besoins d'appui ciblé.

3.5 INDICATEURS ET MOYENS DE VERIFICATION

L'appui institutionnel à des structures macro et méso du secteur de la microfinance rend plus complexe la mise en place d'indicateurs objectivement vérifiables et plus diverses les sources de vérification que pour des projets intervenant,

- dans d'autres secteurs (pistes rurales par exemple)
- au niveau micro, pour lequel des indicateurs de croissance (nombre d'agence, volume de crédit, sociétariat, ...) ou de structuration (nombre de mutuelles affiliées, ...) sont plus faciles à mettre en œuvre.

En effet, le projet comporte une triple dimension qui se retrouve dans les indicateurs objectivement vérifiables. La logique d'intervention fait que le projet devra être évalué,

- non seulement par rapport à ses propres activités (indicateurs de réalisation des activités, et des activités des structures appuyées),
- mais également par rapport à l'impact de ses activités au niveau des capacités des institutions (évaluation nécessaire des capacités institutionnelles)

¹⁹ Le comité de suivi du plan de communication est une instance qui sera prévue dans le cahier des charges dont le mandat sera de superviser la mission du Cabinet en communication adjudicataire du marché relatif à l'élaboration du plan de communication. Son mandat peut s'étendre jusqu'à la supervision de la mise en œuvre.

- et enfin par rapport à l'impact et aux résultats des activités et des missions des institutions elles-mêmes

Un premier niveau concerne la réalisation - ou pas - des activités prévues par le projet, conformément au DTF. Ce niveau est aisément vérifiable.

Le deuxième niveau concerne l'appui institutionnel à des structures, le résultat visant l'amélioration du fonctionnement de ces structures et le renforcement de leurs capacités. Les indicateurs peuvent mesurer objectivement si certains éléments liés au fonctionnement de ces structures sont remplis ou améliorés (par exemple : tenue des réunions, réalisation de rapports annuels, affectation des salariés aux tâches indiquées, ...). Des indicateurs chiffrés peuvent le plus souvent être mis en place.

Le troisième niveau concerne la réalisation d'activités ou de projets par les quatre structures aidées, au bénéfice des IMF et/ou de leurs cadres. Par exemple, s'agissant du renforcement capacitaire, il s'agit essentiellement de valider le suivi de formations, lesquelles ne sont pas toutes validées par un examen final. Pour les missions d'inspection en zone de concentration, on peut mesurer le nombre de missions effectuées et estimer leur qualité au vu des rapports de missions. Pour ce qui est des activités produites par quatre structures aidées, des indicateurs d'objectifs peuvent être mis en place pour s'assurer de la réalisation effective des activités prévues.

Il est donc possible de mettre en place deux types d'indicateurs, relatifs :

- à l'évaluation des capacités institutionnelles, en tenant compte de l'apport de la coopération belge
- à la réalisation des activités,

Des indicateurs et sources de vérification ont été développés pour l'objectif spécifique et les résultats du projet. Ces indicateurs ont été repris dans le cadre logique en annexe du présent DTF.

Un quatrième niveau consisterait à mesurer l'impact des activités en termes d'amélioration de l'accès des populations rurales de la zone de concentration à des services de microcrédit durables et pérennes. Or, il est très difficile de mesurer l'impact de ces activités sur l'atteinte de l'objectif spécifique, quand bien même il n'y aurait aucun doute sur leur nécessité. Par exemple, quel est l'impact de la supervision sur une IMF mutualiste ? Peut-on le mesurer positivement (amélioration de l'accès au crédit) ou négativement (effet négatif potentiel ou certain lié à l'absence de supervision ...)

A ce stade, il n'est pas possible de mettre en place d'indicateurs d'évaluation objective de l'impact du projet en termes de réduction de la pauvreté en zone de concentration ni même d'amélioration de l'accès au microcrédit des populations rurales dans cette zone.

En ce sens, il est nécessaire que l'assistance technique internationale contribue en début d'intervention, sur la base des indicateurs proposés dans le cadre logique et de la base ligne qui sera réalisée, à asseoir un système fiable et performant de mesure de l'état d'avancement de l'intervention, tant au niveau de l'atteinte des résultats et de leur contribution à l'atteinte de l'objectif spécifique, que des processus mis en œuvre pour y parvenir. Ce système sera à la base du dispositif de suivi-évaluation interne du projet.

3.6 CONDITIONS, RISQUES ET HYPOTHESES

Les risques et hypothèses sont essentiellement liés :

- à l'implication effective des acteurs ;
- au versement effectif des fonds de l'État pour le projet CRD
- à la reprise effective et à la pérennisation financière de la Base sectorielle par le Ministère des Finances et du CRD par l'APIMEC ou toute autre structure, qui conditionnent leur pérennité à long terme
- à la constance dans les politiques du gouvernement en matière de microfinance
- à l'hébergement gratuit par l'État de la CAC à la DMF et de la Base de données sectorielle à la cellule AT-CPEC
- à la pérennisation des contrats des agents nationaux engagés sur le budget de l'intervention, ce qui peut avoir une influence négative sur la durabilité des actions entreprises.

En termes d'atteinte de l'objectif global et de l'objectif spécifique, le principal risque réside dans la capacité de l'appui institutionnel à apporter une contribution mesurable à l'atteinte de ces objectifs. L'assistance technique internationale contribuera à réduire ce risque par son appui au dispositif de suivi évaluation et de capitalisation de l'appui institutionnel.

4. PLANIFICATION FINANCIÈRE

4.1 BUDGETS ET RESULTATS

Pour rappel, le budget a été établi en prenant en compte les montants définis à la CS. Les financements complémentaires de l'État sénégalais n'est pas inclus dans le format budget.

En définitive, les budgets et planification financière sont établis selon le tableau suivant :

<i>Origine du financement</i>	<i>Montant</i>
Belgique	1 600 000 €
Sénégal	442 318 €
TOTAUX	2 042 318 €

La répartition par résultat et source de financement est donnée au tableau ci-dessous. Dans le cas de ce projet, les modalités de la coopération financière sont celles de la **co-gestion** classique.

Résultats	Contribution belge	% du budget de la Coopbel	Contribution sénégalaise	Contribution totale	% du budget total
R1. Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées	411 166 €	26%	402 492 €	813 658 €	40%
R2. Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées	262 174 €	16%	39 827 €	302 001 €	15%
R3. Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées	99 000 €	6%	0 €	99 000 €	5%
R4. Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées	173 680 €	11%	0 €	173 680 €	9%
Moyens généraux	653.980 €	41%	0 €	653 980 €	32%
TOTAUX	1 600 000 €	100%	442 318 €	2 042 318 €	100,00%

Les moyens généraux représentent dans le budget ci-dessous 41% de l'enveloppe globale de l'appui institutionnel. Toutefois, rapporté au coût global de l'appui belge au secteur, programmé pour 6 millions d'euros, il représente 11%, compte non tenu de l'intégration des coûts additionnels de l'assistance technique internationale et autres éventuels. Cela signifie que les moyens généraux consolidés, pour l'ensemble de l'appui belge, n'excéderont pas environ 20% de l'enveloppe globale.

4.2 BUDGET DETAILLE DE LA CONTRIBUTION BELGE (EN EUROS)

		Code Projet : Appui institutionnel		Pays : Sénégal								
		Code Prestation CTB : SEN 07 020 11		N.I. DDCI : NP3003271								
		Version du Budget : 1		Date de démarrage du projet : 01/01/2008								
		Date du budget : 17/09/2007		Date de fin du projet : 31/12/2011								
		unité	quantité	montant	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	
BUDGET TOTAL						946020	59%	390940	206010	188305	160765	
A 01		Les capacités institutionnelles de Direction de la Microfinance sont renforcées					411166	26%	182884	72727	73190	82365
A	01	Mettre à la disposition de la DMF un complément de ressources nécessaire à son fonctionnement				52,140		31,744	6,772	6,798	6,826	
		Achat véhicule 4X4						25,000				
		Planton	1	25,000	Régie			2,744	2,772	2,798	2,826	
		Frais d'intervention / mission terrain	1	11,140	Coop.fin.			4,000	4,000	4,000	4,000	
A	01	Inciter les IMF à s'approprier les bonnes pratiques et à être performantes				101,000		25,250	25,250	25,250	25,250	
		Promotion & formation des IMF	1	45,000	Coop.fin.			11,250	11,250	11,250	11,250	
		Bourses de stage et de formation (PFM Boulder pour cadres d'IMF)	8	7,000	Coop.fin.			14,000	14,000	14,000	14,000	
A	01	Diffuser les bonnes pratiques et la nouvelle réglementation par la formation				45,202		11,328	11,000	11,437	11,437	
		Diffusion bonnes pratiques et réglementation	1	45,202	Coop.fin.			11,328	11,000	11,437	11,437	
A	01	Renforcer le niveau de formation des cadres des structures macro et méso par des formations de haut niveau en microfinance et gestion de projet				74,294		23,147	14,000	14,000	23,147	
		Formation des cadres des structures macro/méso	1	18,294	Coop.fin.			9,147	0	0	9,147	
		Formation des acteurs du secteur (notamment bourses Boulder)	8	7,000	Coop.fin.			14,000	14,000	14,000	14,000	
A	01	Mettre à disposition de la DMF les moyens pour créer et faire fonctionner le Centre de Ressources et de Documentation, en vue de sa rétrocession à l'APIMEC				138,530		91,415	15,705	15,705	15,705	
		Investissement	1	62,651	Coop.fin.			62,930	0	0	0	
		Fonctionnement y compris 01 documentaliste pour l'année 2008 (l'Etat prend la relève pour les années suivantes)	1	75,600	Coop.fin.			28,485	15,705	15,705	15,705	

	unité	quantité	montant	Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
A 02	Les capacités institutionnelles de la cellule AT-CPEC sont renforcées									
A 02 01					262,174	16%	107,961	55,803	62,360	36,030
							45,000	14,000	14,000	14,000
	Unité	5	1,200	Coop.fin.	6,000		6,000	0	0	0
	Unité	1	25,000	Règle	25,000		25,000	0	0	0
	Unité	1	56,000	Coop.fin.	56,000		14,000	14,000	14,000	14,000
A 02 02	Former à l'inspection des cadres de la cellule AT-CPEC									
	Unité	1	40,000	Coop.fin.	40,000		20,000	0	20,000	0
							20,000		20,000	
A 02 03	Mettre à disposition les moyens pour créer une base de données sectorielle en lien avec la cartographie numérisée									
	Unité	1	110,174	Coop.fin.	110,174		42,961	41,803	28,360	22,030
	Unité	1	25,000	Coop.fin.	25,000		42,090	22,930	25,752	19,402
							871	18,873	2,628	2,628
A 03	Les capacités institutionnelles de l'APIMEC sont renforcées									
A 03 01					99,000	6%	53,675	28,060	13,815	3,450
							10,000	0	0	0
	Unité	1	6,500	Coop.fin.	6,500		6,500	0	0	0
	Unité	1	3,500	Coop.fin.	3,500		3,500	0	0	0
A 03 02	Appuyer la viabilité et l'accessibilité de APIMEC									
	Unité	1	89,000	Coop.fin.	89,000		43,675	28,060	13,815	3,450
							43,675	28,060	13,815	3,450
A 04	Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées									
A 04 01					173,680	11%	46,420	49,420	38,920	38,920
							25,920	25,920	25,920	25,920
	Unité	1	73,200	Coop.fin.	73,200		18,300	18,300	18,300	18,300
	Unité	1	30,480	Coop.fin.	30,480		7,620	7,620	7,620	7,620
A 04 02	Evaluer l'exécution du Plan d'Action de la LPS									
	Unité				8,000		0	8,000	0	0
	Unité	1	8,000	Coop.fin.	8,000		0	8,000	0	0
A 04 03	Restituer des études thématiques à caractère transversal									
	Unité	1	27,000	Coop.fin.	27,000		3,000	8,000	8,000	8,000
	Unité	1	27,000	Coop.fin.	27,000		3,000	8,000	8,000	8,000
A 04 04	Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication du secteur axé sur la DMF, AT/CPEC, APIMEC									
	Unité	1	10,000	Coop.fin.	10,000		17,500	7,500	5,000	5,000
	Unité	1	25,000	Coop.fin.	25,000		10,000	0	0	0
							7,500	7,500	5,000	5,000

	unité	quantité	montant	Mode d'exéc	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
Moyens généraux					653,980	41%	218,245	150,245	135,245	150,245
Frais de personnel					368,580	23%	92,145	92,145	92,145	92,145
01 Assistance technique					251,820		62,955	62,955	62,955	62,955
Assistance technique internationale "perilée"	Hô/mois	52	2,535	Régie	131,820		32,955	32,955	32,955	32,955
	Hô/jour	200	600	Régie	120,000		30,000	30,000	30,000	30,000
02 Directeur national					15,360		3,840	3,840	3,840	3,840
Indemnité compensatoire du Directeur de la DMF	Hô/mois	48	320	Coop.fin.	15,360		3,840	3,840	3,840	3,840
03 Equipe finance et administration					57,200		14,300	14,300	14,300	14,300
Salaires du LAF	Hô/mois	52	1,100	Coop.fin.	44,200		11,050	11,050	11,050	11,050
05 Autres frais de personnel					23,920		5,980	5,980	5,980	5,980
Salaires de la Secrétaire Comptable	Hô/mois	52	460	Coop.fin.	23,920		5,980	5,980	5,980	5,980
Salaires des deux chauffeurs	Hô/mois	104	195	Coop.fin.	20,280		5,070	5,070	5,070	5,070
Investissements					73,000	5%	73,000	0	0	0
01 Véhicules					50,000		50,000	0	0	0
Véhicules 4x4	Unité	2	25,000	Régie	50,000		50,000	0	0	0
02 Equipement bureau					10,000		10,000	0	0	0
Equipement IT	Unité	1	10,000	Coop.fin.	10,000		10,000	0	0	0
03 Equipement IT					8,000		8,000	0	0	0
04 Aménagements du bureau et caution					5,000		5,000	0	0	0
Frais de fonctionnement					132,400	8%	33,100	33,100	33,100	33,100
02 Services et frais de maintenance					9,600		2,400	2,400	2,400	2,400
Services et frais de maintenance	Unité	48	200	Coop.lin.	9,600		2,400	2,400	2,400	2,400
03 Frais de fonctionnement des véhicules					57,600		14,400	14,400	14,400	14,400
Frais de fonctionnement des véhicules	Unité	48	1,200	Coop.lin.	57,600		14,400	14,400	14,400	14,400
04 Télécommunications					4,800		1,200	1,200	1,200	1,200
Télécommunications	Unité	48	100	Coop.lin.	4,800		1,200	1,200	1,200	1,200
05 Fournitures de bureau					7,200		1,800	1,800	1,800	1,800
Fournitures de bureau	Unité	48	150	Coop.lin.	7,200		1,800	1,800	1,800	1,800
06 Missions					31,200		7,800	7,800	7,800	7,800
Missions	Unité	48	650	Coop.lin.	31,200		7,800	7,800	7,800	7,800
09 Frais de consultance					16,000		4,000	4,000	4,000	4,000
Frais de consultance	Unité	1	16,000	Coop.lin.	16,000		4,000	4,000	4,000	4,000
12 Autres frais de fonctionnement					6,000		1,500	1,500	1,500	1,500
Autres frais de fonctionnement	Unité	1	6,000	Coop.lin.	6,000		1,500	1,500	1,500	1,500
Audit et Suivi et Evaluation					80,000	5%	20,000	25,000	10,000	25,000
Audit et Suivi et Evaluation	Unité	1	50,000	Régie	80,000		20,000	25,000	10,000	25,000
02 Baseline, suivi et évaluation					10,000		5,000			20,000
Baseline, suivi et évaluation	Unité	1	10,000	Régie	10,000		5,000			20,000
02 Audit					20,000		5,000		5,000	5,000
Audit	Unité	1	20,000	Régie	20,000		5,000		5,000	5,000
03 Missions d'appui siège										
Missions d'appui siège	Unité	1	20,000	Régie						
L					1,600,000		609,185	356,255	323,550	311,010
				REGIE	431,820		182,955	87,955	72,955	87,955
				COGESTION	1,168,180		426,230	268,300	250,595	223,055

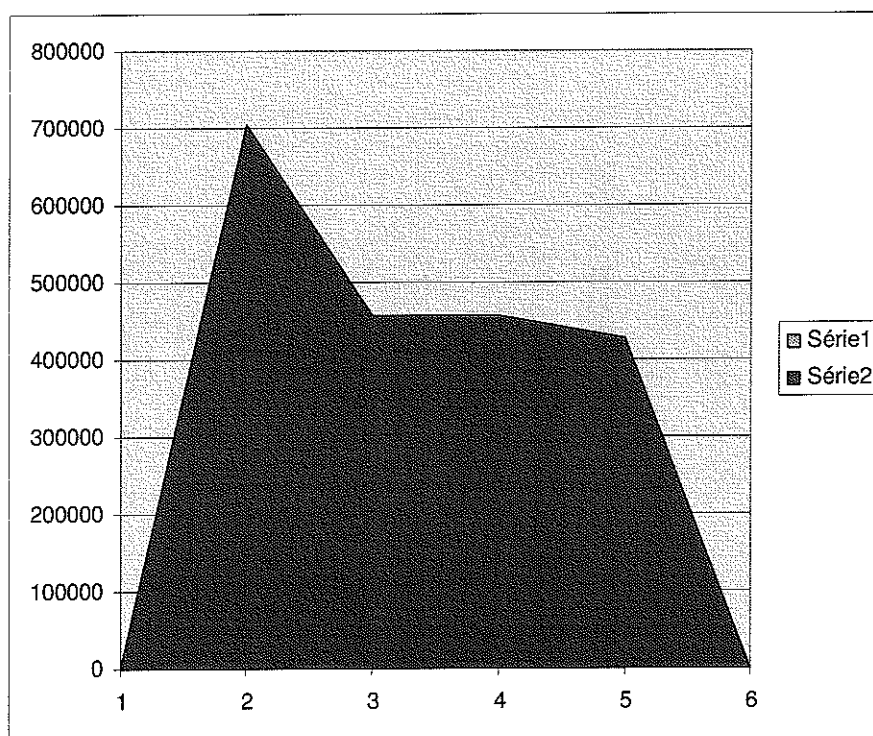
Nb : Les frais de mission prévus à la ligne Z.3.6 (Cf budget détaillé en annexe) comprennent les frais de mission au niveau national, régional voire international (participation de la direction du projet à des colloques, formation type Boulder etc.).

4.3 PLANIFICATION FINANCIERE

La planification financière donnée ci-dessous a été établie sur base du planning technique de manière à estimer au mieux l'évolution financière du projet.

Données principales de la planification financière					
Année	Belgique (coop. fin.)	Belgique (régie)	Sénégal	Total	% total
2007	0	-	0	0	0,00%
2008	426.230	182.955	91 093	609.185	38,1%
2009	268.300	87.955	115 441	356.255	22,3%
2010	250.595	72.955	117 892	323.55	20,2%
2011	223.055	87.955	117 892	311.01	19,4%
Totaux	1 168.180	431.820	442 318	2 042 318	100,00%
Cumul €	1 600 000		442 318	2 042 318	
%	78%		22%	100%	

Remarque importante : La Contribution du Sénégal en numéraire et en nature valorisée à 442 318 Euros (soit : 290 141 706Fcfa) représente 8% de la contribution belge totale au secteur programmée pour 6 millions d'euros.



Le graphique ci-dessus montre que l'intervention atteindra son pic en terme de décaissement en fin d'année 2008 pour après se stabiliser autour de 450 000 Euros les années 2009, 2010 et 2011. Le graphique ci-dessous met en relief l'évolution des contributions belge (régie et cogestion) et sénégalaise.

