

REPUBLIQUE DU SENEGAL
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI



MINISTERE DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICROFINANCE

DIRECTION DE LA MICROFINANCE

PROGRAMME D'APPUI A LA MICROFINANCE
VOLET 1 (PAMIF1)



AGENCE BELGE
DE DÉVELOPPEMENT

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL ET TECHNIQUE AUX
STRUCTURES D'ENCADREMENT AU NIVEAU MACRO ET
MÉSO DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SÉNÉGAL
(PAMIF1 / SEN 07 020 11)

ARRIVEE		
Le 23/05/2018		
Enregistré sous le N° 288		
TRAITER	INFO	Ret. Objets
RR		
OP-S		
OP-E		
C.FIN		
ADM		
MIP		
OCUR		
SECR		

SOMMAIRE

1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION	3
2. PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION	4
3. DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION	8
4. TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES	15
7 TROISIEME PARTIE : ANNEXES	19
<i>ANNEXE 1. RESUME DES RESULTATS ET DES ACTIVITES (EN FONCTION DU CADRE LOGIQUE)</i>	20
<i>ANNEXE 2: ETAT DES DEPENSES (FIN JANVIER 2012)</i>	22
<i>ANNEXE 3 : TAUX DE DEBOURSEMENT DE LA PRESTATION.</i>	25
<i>ANNEXE 4 : PERSONNEL DE LA PRESTATION</i>	26
<i>ANNEXE 5 : SOUS-TRAITANCE ET APPELS D'OFFRES</i>	27
<i>ANNEXE 6 : LISTE DES EQUIPEMENTS ACQUIS PAR LA PRESTATION</i>	57
<i>ANNEXE 7. FORMATIONS</i>	59

1. INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

Pays : Sénégal

Secteur et sous –secteur CAD : Microfinance

Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution : Ministère en charge de la Microfinance

Agences d'exécution : Agence Belge de Développement CTB

Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB : 1 en mode Assistance Technique Internationale Perlée (ATIP)

Durée de la prestation (selon AS/CS) : 48 mois

Date de démarrage de la prestation :
Selon AS/CS : 18 décembre 2007
Effective : 1^{er} Mars 2008

Date de clôture de la prestation :
Selon AS/CS : 18 décembre 2012
Effective : 29 février 2012

Modalités de gestion de la prestation : Cogestion

Budget total de la prestation : 2 042 318 Euros

Période couverte par le rapport : 1^{er} Mars 2009 au 29 février 2012

Annexes	Oui	Non
1. Résumé des résultats	x	
2. Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue	x	
3. Taux de déboursement de la prestation	x	
4. Personnel de la prestation	x	
5. Sous-traitance et appels d'offres	x	
6. Equipements	x	
7. Formations	x	
8. Bailleurs de fonds	x	

2. PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- | |
|--|
| <p>1. - Très satisfaisant
 2. - Satisfaisant
 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
 4. - Non satisfaisant
 X. - Sans objet</p> |
|--|

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERTINENCE¹ (cf. PRIMA, §70, p.19)		
1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?	1	1
2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement? Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :		
a) Genre	2	2
b) Environnement	X	X
c) Economie sociale	1	1
3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?	1	1
4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?	1	1
5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés?	1	2

¹ Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
PERFORMANCE² (PRIMA, §71, pp.19-20)		
1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs ³ ? (efficacité)	1	2
2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)	2	1
3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)	2	2
4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :		
a. Ressources financières?	2	1
b. Ressources humaines ?	1	1
c. Matériel et équipements ?	1	1
5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience)	1	1
6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)	2	2
7. Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)	2	2

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

- 1 - Très satisfaisant
2 - Satisfaisant
3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
4 - Non satisfaisant
X - Sans objet

	Responsable national de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
Appréciation globale de la prestation	2	2

² Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

³ voir annexe 1 pour plus de détails

Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci.

La pertinence du projet est jugée assez forte dans la mesure où le PAMIF 1 s'inscrit dans la lettre de politique sectorielle Microfinance (LPS/MF) à travers ses axes 1 (*Amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur*) et 4 (*Un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle*). La prise en compte de la stratégie nationale en microfinance justifie aussi la cohérence du projet avec la politique nationale du Sénégal. Le PAMIF1 vient ainsi renforcer les capacités institutionnelles des acteurs d'encadrement qui sont aux niveaux macro et méso du secteur dans leurs missions dévolues respectives :

- la DMF pour la promotion et la professionnalisation du secteur,
- la DRS/SFD pour une meilleure supervision du secteur dans la zone de concentration du projet
- l'AP/SFD dans sa mission de représentativité et de défense des intérêts moraux et matériels de ses membres
- et le CNC pour une meilleure coordination et harmonisation des activités du secteur.

L'efficacité s'est avérée satisfaisante dans la mesure où les actions majeures de renforcement des moyens d'intervention (formation du personnel cadre, mise à disposition de matériel roulant et informatique, allocation d'un fonds d'intervention pour les missions et un budget de fonctionnement) ont été réalisées dans des délais assez corrects conformément au DTF.


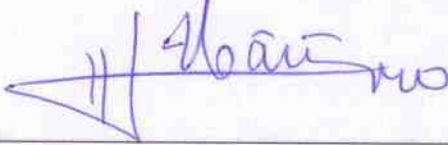
D'ailleurs, face à une forte demande et des besoins importants, certaines activités telles que la vulgarisation de la nouvelle réglementation et l'exécution du plan de communication ont été exécutées dans un délai plus court que prévu. Le seul retard a été noté dans la mise en œuvre de la BSCF imputable aux lenteurs et à certaines difficultés des procédures de passation de marché.

L'efficacité a été jugée globalement bonne. En effet, l'exécution des différentes activités ont permis d'atteindre des résultats probants tels une meilleure supervision par la DRS/SFD des SFD de la zone d'intervention, une meilleure communication sur le secteur (auprès du grand public et des acteurs directs) et la nouvelle réglementation qui a été largement vulgarisée auprès des SFD.

L'efficacité est cependant moindre avec l'AP/SFD dans la mesure où son renforcement n'a pas encore permis à l'association d'être encore viable et pérenne. En effet, l'atteinte des objectifs assignés nécessite un appui de longue durée sur plusieurs plans (structure organisationnelle, gouvernance, leadership, Système d'information et de contrôle, Engagement et participation, ressources humaines, moyens techniques, etc) ; ce qui est en cours avec les appuis des autres PTF.

Généralement, les perspectives de **durabilité** des appuis accordés aux structures aux niveaux macro et méso restent liées à l'expression d'une volonté politique de l'Etat. Et dans le cas des institutions partenaires du PAMIF1 (DRS/SFD et DMF), la volonté de l'Etat est réelle pour prendre en charge la pérennisation des différents appuis :

- au niveau de la DRS/SFD : son propre fonds d'intervention va permettre de poursuivre les missions d'inspection de la zone avec notamment la proximité de l'antenne de Fatick et des moyens importants sont entrain d'être mobilisés au bénéfice de la BSCF (recrutement d'un informaticien supplémentaire, hébergement de la base de données par l'ADIE, etc)
- au niveau de la DMF, le personnel du CRD (même la documentaliste recrutée dans le cadre du projet) pris en charge par l'Etat va permettre la continuité des services. En outre, des perspectives liées à la dotation d'un local plus fonctionnel pour l'ensemble des services de la DMF (propres services, projets/programmes, CRD, etc) sont bonnes

Responsable national de l'exécution M. Amadou Sall DIAL	Responsable CTB de l'exécution M. Mansa Kaly Dontan OUALY
	



3. DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION

- 1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)**

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).

L'intervention 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, Kaolack et Kaffrine est réduit.

Objectif spécifique : L'accès au microcrédit des populations de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine est amélioré par le renforcement des capacités de la DMF, du CNC, de la DRS/SFD et de l'AP/SFD 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 DRS/SFD sont renforcées.
- R3 : Les capacités institutionnelles de l'AP/SFD sont renforcées.
- R4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées.

- 2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?**

Les deux (2) indicateurs retenus pour l'appréciation de l'atteinte de l'objectif de l'intervention sont la qualité de portefeuille des SFD mesurée par le portefeuille à risque (PAR) à 30 jours et le niveau du sociétariat des SFD.

Il faut cependant noter que l'atteinte de l'objectif spécifique du projet n'est pas directement et seulement lié aux appuis au niveau macro et méso. En effet, le renforcement aux niveaux macro et méso au bénéfice des partenaires du PAMIF1 à ses partenaires (DMF, DRS/SFD, AP/SFD et CNC) n'influence pas fortement les indicateurs définis au niveau micro (le PAR à 30 jours et le sociétariat des SFD). Cependant, les appuis peuvent contribuer indirectement sur les indicateurs de l'objectif spécifique

L'évolution de ces deux (2) indicateurs (sur le portefeuille des SFD partenaires du PAMIF2) est présentée dans le tableau ci-après :

Indicateurs	Baseline 2009	Progrès en Juin 2011
PAR à 30 jours	4 %	6 %
Sociétariat des SFD	55 936	82 630

Le niveau de dégradation de la qualité du portefeuille (4% à 68%) n'est pas isolé par rapport à la situation nationale où on assiste à une dégradation de la qualité du portefeuille à risque (PAR à 30 jours) qui est passé de 4,80% à 8,31% en six mois seulement (décembre 2010 à juin 2011)

Cette dégradation de la qualité du portefeuille implique l'urgence pour les SFD d'analyser les causes profondes de cette situation afin de prendre les mesures nécessaires pour inverser la tendance. Elle augure aussi des efforts à déployer pour renforcer les capacités des SFD sur le cycle de la gestion du crédit (de la réception du dossier de demande jusqu'au suivi et recouvrement éventuel)

La croissance du sociétariat de près de 50% entre 2009 et juin 2011 (sur l'échantillon des SFD partenaires du PAMIF2) confirme la tendance au niveau national où on note une légère croissance du nombre de membres/clients qui est passé de 1 447 700 (décembre 2010) à 1 485 000 (juin 2011), soit un taux de pénétration de la population totale de 12,13% à la fin du premier semestre 2011. Ces données confortent et confirment encore que la microfinance est un puissant outil de bancarisation des populations défavorisées.

3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?

RI: Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées.

Indicateurs	Baseline 2007	Réalisations	Cible sur la durée du Projet	Commentaires/ Observations
Nombre de missions de suivi de projets et programmes réalisées	8	7	12	La faiblesse de l'indicateur en 2011 par rapport à la valeur cible s'explique par la charge de travail relativement importante du responsable suivi-évaluation. Ce qui implique que certaines missions de suivi planifiées n'ont pu être exécutées
Nombre des formations dispensées en zone de concentration	0	7	6	L'évaluation des besoins de formation des SFD de la zone d'intervention a révélé une demande plus importante
Nombre de SFD ayant bénéficié de formation de haut niveau	nd	8	8	
Nombre de séance d'information sur la nouvelle réglementation	nd	6	3	L'évaluation d'un premier atelier au niveau interrégional avait démontré le besoin de tenir un atelier pour les SFD de chacune des 3 régions d'intervention Il y avait aussi de demandes provenant de structures d'appui comme l'ARD
Nombre de SFD touchés par les séances d'information	0	91	30	Idem
Nombre de cadres des structures macro/méso formés	15	17	8	
Nombre d'ouvrages/ documents acquis pour le CRD	0	633	nd	
Nombre total de visites du CRD	0	2151	nd	La série de conférence au niveau des écoles/universités a été un facteur déterminant parce que plus de 70% (en 2011) des visiteurs sont des étudiants

En tant que structure étatique chargée de la promotion du secteur, les moyens mis à la disposition de la DMF lui ont permis d'assurer sa mission à travers les activités suivantes au bénéfice des SFD :

- 1 L'exécution du programme de renforcement de capacités des SFD de la zone centre (7 modules au bénéfice de 102 participants). Des missions de suivi post formation concernant les modules « Développement de nouveaux produits » et « Contrôle interne » ont démontré des changements majeurs au niveau de certains SFD (Exemple de MEC Ndimbalanté de Keur Madiabel avec le lancement d'un nouveau produit « moto jakarta » à la suite d'une évaluation de besoins)
- 2 L'octroi de bourses pour une participation à la formation Boulders de Turin (8 cadres issus des acteurs institutionnels et 8 agents provenant des SFD). Cette formation de haut niveau a eu des effets sur certains boursiers qui ont su développer de nouvelles aptitudes dans des domaines tels le contrôle interne, la gestion des ressources humaines et l'analyse financière.
- 3 Une large diffusion des nouveaux textes réglementaires auprès de l'essentiel des SFD (MEC et GEC agréés ou non) de la zone et des structures d'appui (ARD, projets/programmes/ONG de la zone) a été effectuée à travers la distribution de 2500 brochures sur les textes, la tenue de 17 émissions radios interactives, 1 émission télé et 6 ateliers d'information au profit des SFD de la zone d'intervention (122 participants au total).

En outre, la DMF sert d'ancrage institutionnel au Centre de Ressources et Documentation (CRD) en microfinance pour lequel tous les investissements ont été réalisés (bibliothèque physique et salle multimédia). Nonobstant le fait que le centre fonctionne encore assez timidement, les initiatives suivantes ont été prises pour son essor/dynamisation :

- 1 Confection et distribution de plaquettes de présentation et organisation de cinq (5) conférences au niveau des écoles/universités. Ces activités ont été menées en mutualisation avec les ressources du PEJU ;
- 2 Etablissement de partenariat avec d'autres structures similaires (Centre Mohamed VI pour la microfinance au Maroc et avec ADA/Luxembourg) pour renforcer le fonds documentaire
- 3 L'organisation d'un atelier d'écriture portant sur neuf (9) propositions de textes de capitalisation

R2 : Les capacités institutionnelles de la DRS/SFD sont renforcées.

Indicateurs	Baseline 2007	Réalisations	Cible sur la durée du Projet	Commentaires/ Observations
Nombre de missions d'inspection de la DRS/SFD dans la zone d'intervention	5	30	24	La mise à disposition d'un véhicule et l'existence d'un fonds d'intervention ont permis à la DRS/SFD de réaliser cette performance en terme de missions d'inspection auprès des SFD de la zone d'intervention du projet
Nombre de missions conjointes d'inspection DRS/SFD - Expertise internationale	2	2	4	Compte tenu des limites budgétaires, cette activité n'a pu être exécutée qu'une seule fois (en 2009) au lieu de 2 comme initialement prévu dans le DTF
Nombre d'agents de la DRS/SFD participant à des missions conjointes d'inspection avec une expertise internationale	5	9	nd	La formation des nouvelles recrues de la DRS/SFD justifie le niveau de l'indicateur
Nombre de mises à jour de la BSCF	nd	nd	nd	La BSCF vient d'être achevée, et n'est pas encore opérationnelle
Nombre de visites/consultations journalières de la BSCF	nd	nd	nd	La BSCF vient d'être achevée, et n'est pas encore opérationnelle

En tant qu'organe de supervision du secteur, la DRS/SFD a bénéficié de deux (2) types d'appuis :

- 1 L'appui à l'opérationnalisation de sa mission de supervision des SFD de la zone d'intervention du projet à travers la mise à disposition d'un véhicule et d'un fonds d'intervention qui lui ont permis d'effectuer trente (30) missions d'inspection complète et/ou de suivi des recommandations dans la zone. En outre, neuf (9) de ses agents ont pu bénéficier d'une formation pratique en inspection avec une expertise internationale.
- 2 La mise en place et le fonctionnement d'une Base de données Cartographique Sectorielle et Financière (BSCF) : Malgré un retard au début lié à l'acquisition du matériel informatique justifié par les procédures de passation de marché, sa mise en œuvre est achevée (Implémentation effective du SGED et Dynamisation de la base de données). Des travaux supplémentaires relatifs à l'élaboration d'une situation de référence/base line de la base de données sur les informations financières des SFD, a d'ailleurs été établie.

R3 : Les capacités institutionnelles de l'AP/SFD sont renforcées.

Indicateurs	Baseline 2007	Réalisations	Cible sur la durée du Projet	Commentaires/ Observations
Pourcentage des cotisations des membres par rapport au budget de fonctionnement de l'AP/SFD	4%	12% (2010)	nd	Une meilleure visibilité de l'AP/SFD au niveau local à travers les points focaux ont été positifs
Taux de progression vers l'équilibre financier (mesure de la variation positive)	2%	13%	nd	La hausse des cotisations et l'appui des PTF dans le cadre du PA/LPS
Niveau d'exécution du plan d'action annuel de l'AP/SFD (en pourcentage)	22% (2008)	86%	nd	
Nombre des SFD membres	30	102 (fin janvier 2012)	nd	
Nombre d'AG tenues	0	2	4	Les AG de 2009 et 2010 n'ont pu se tenir à cause de l'organisation de la 8ème conférence annuelle 2009 de AFMIN à Dakar
Nombre de CA tenus	5	14	nd	

L'appui à l'AP/SFD a permis de prendre en charge le fonctionnement l'AP/SFD jusqu'en Q1 2010. Cet appui du PAMIF1 a permis à l'association de bien fonctionner avec une meilleure visibilité sur le plan institutionnel et auprès des SFD de la zone d'intervention. En effet, le PAMIF1 a permis à l'AP/SFD de participer à toutes les rencontres où l'occasion lui était donnée de communiquer sur sa mission (clôtures sessions de formation, émissions radio et ateliers d'information sur la nouvelle réglementation, etc)

Le budget alloué étant épuisé depuis Q1 2010, l'intervention a ensuite consisté en un appui méthodologique de l'ATN aux différentes activités de l'association (l'organisation des journées annuelles de la Microfinance, d'élaboration d'un cahier des ratios prudentiels et conception d'un film sur l'impact de la microfinance, etc

R4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées

Indicateurs	Baseline 2007	Réalisations	Cible sur la durée du Projet	Commentaires/ Observations
Nombre d'études réalisées sur des thématiques en lien avec l'objectif spécifique et l'objectif global du projet	0	10	9	
Nombre de rapports publiés sur le secteur	6	24	24	Chaque semestre de l'année, 3 rapports sont produits et validés au sein du CNC.
Niveau d'exécution financière du plan de communication	0%	99%	nd	La totalité du budget disponible pour la mise en œuvre du plan de communication a été exécutée
Nombre de réunions du CNC	2	15	8	En sus des réunions trimestrielles pour la validation des différents rapports du PA/LPS, il se tient aussi des réunions thématiques du CNC

Le CNC étant l'instance de coordination des différentes activités du secteur, le PAMIF1 a assuré son fonctionnement à travers la prise en charge du salaire du Responsable suivi-évaluation et des frais d'organisation de ses réunions trimestrielles.

Chaque semestre de l'année, trois (3) rapports sont produits et validés au sein du CNC (rapport sur la situation globale du secteur, rapport sur le niveau de réalisation du plan d'action et le rapport sur le niveau de mobilisation des fonds).

En marge des réunions de validation des rapports du PA/LPS, des réunions thématiques du CNC se tiennent. Le PAMIF1 appuie la tenue de ces réunions thématiques à travers la conception des TDR et la coordination du déroulement.

En termes de communication, l'élaboration d'une stratégie basée sur les besoins d'information des principaux acteurs institutionnels (DMF, AP/SFD et DRS/SFD), a été réalisée de manière participative. Cette stratégie de communication, qui a été validée par le comité de suivi mis en place, a fait l'objet d'une cérémonie officielle de lancement. La mise œuvre de ce plan de communication a démarré en 2009 et s'est poursuivie en 2010 à travers les activités suivantes :

- Confection de supports de communication visuelle (cartes de visites, plaquettes, etc) pour la DMF et l'AP/SFD
- Confection de signalétiques externes (totem et enseigne lumineux) pour la DMF et la DRS/SFD
- Acquisition et mise à disposition d'un ordinateur portable au webmaster du site portail microfinance
- Prise en charge du webmaster du site portail microfinance
- Organisation de journées d'information et de visites de SFD avec les élus locaux
- Organisation d'un atelier d'information au profit de la presse
- Organisation de journées d'information et d'échanges avec l'Administration fiscale
- formation sur les techniques de communication des responsables des différentes structures (DMF, DRS/SFD et AP/SFD)

4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en oeuvre de la prestation.

Le monitoring et le suivi-évaluation ont pour but non seulement de contrôler l'exécution technique et financière des activités, mais surtout d'améliorer l'efficacité et l'efficacite de la prestation de coopération afin qu'elle puisse réaliser au mieux ses objectifs. A cette fin, les mécanismes suivants ont été mis en place

- Rapportage opérationnel et financier par l'équipe du projet
- Suivi régulier et ad hoc par la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)
- Evaluations externes
- Suivi financier et administratif par la représentation de la CTB à Dakar
- Suivi régulier et ad hoc par le comité de pilotage (SMCL)
- Suivi technique par l'Assistance Technique Internationale perlée (ATIP) et CTB Bruxelles
- Audit financier

Rapportage

Conformément à la démarche qualité de la CTB, l'équipe du projet a élaboré des rapports d'avancement et planifications trimestriels et semestriels sur les informations techniques et financières des activités de l'intervention. La production de ces documents permet ainsi de mettre à niveau tous les parties prenantes sur l'exécution du projet.

Les rapports de suivi-évaluation (issus du cadre logique du projet) rédigés à la fin de chaque année en utilisant le canevas de la CTB ont fourni des éléments d'appréciation du niveau de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif de l'intervention.

Suivi régulier par le Comité de Pilotage

Les rapports d'avancement et planifications semestriels et annuels ont été présentés et soumis à l'approbation de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) qui s'est réuni en session ordinaire deux (2) fois les quatre (4) premières années (2008-2011) du projet et une (1) la dernière année (2012). Avec le démarrage du PAMIF2 en 2009, il a été procédé à des SMCL communes entre les deux (2) projets.

Deux sessions extraordinaires de SMCL ont eu lieu la dernière année (2012) :

- l'une pour examiner et approuver le plan de clôture et la proposition de répartition du patrimoine du projet
- et l'autre pour approuver le rapport final et l'évaluation finale du projet

Evaluations externes

Une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée en septembre-octobre 2010 par Stefan Platteau du bureau de conseil Néerlandais Triodos Facet (www.triodosfacet.nl) et Mahmoudou Wade consultant Sénégalais. Cette évaluation à mi-parcours a procédé d'une part à l'évaluation du projet, de son état d'avancement et de ses performances au regard des indicateurs du cadre logique et des indicateurs classiques de l'évaluation et d'autre part de faire une évaluation plus stratégique de la situation actuelle des acteurs ciblés dans le contexte.

Elle a révélé que les résultats atteints par le PAMIF1 étaient largement satisfaisants pour tous ces partenaires et l'étaient dans une moindre mesure avec l'AP/SFD.

Une évaluation finale du PAMIF1 a été réalisée en début février 2012 par un bureau d'études international (AYANI) et un consultant national (Elhaj NIASS). Cette mission avait pour but de juger de la pertinence et de la performance du projet et de récapituler les leçons apprises. Cette dernière évaluation a montré que les résultats atteints par le projet ont globalement eu réel impact et seront durables sur l'essentiel de ses partenaires (DMF, DRS/SFD, AP/SFD et CNC)

Audits

Deux audits (dont un interne et 1 externe) ont été réalisés sur la durée du projet :

- le premier, administratif et financier : réalisé en janvier 2011 par la cour des comptes belge et BDO Reviseurs d'entreprises dont la principale recommandation était de réaliser un audit externe approfondi du projet.
- le dernier audit financier (septembre 2011) réalisé par le cabinet Deloitte a révélé qu'outre certaines faiblesses relevées, il n'a pas été constaté d'autres problèmes d'importance significative.

Suivi par la représentation de la CTB à Dakar/siège Bruxelles et l'ATIP IRAM

De façon spontanée ou sur demande, la RESSEN et le siège de la CTB à Bruxelles ont assuré le suivi et l'accompagnement technique, administratif et financier du projet tout au long de sa mise en œuvre : mission de backstopping (Dominique MORREL du siège Bruxelles), suivi mensuelle de la comptabilité, suivi des cash call et budgétaire, revues trimestrielles conjointes des états d'avancement des activités et plannings opérationnels, suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par lors des missions d'audits, missions du siège CTB et celles de terrain réalisées par la RESSEN elle-même, remise à niveau des membres de l'équipe du projet chaque fois que cela s'est avéré nécessaire etc.. L'appui de l'ATIP IRAM a essentiellement porté sur l'organisation d'un « atelier d'écriture » sur la capitalisation des expériences de microfinance au Sénégal.

4. TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES

1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?

Le principal problème majeur qui a influencé le déroulement du projet est lié au retard relatif à l'acquisition du matériel requis pour le plateau technique de la BSCF. Ce retard est justifié par le respect scrupuleux des procédures du nouveau code des marchés avec ses exigences (contrôle à priori de la DCMP sur toutes les étapes) d'une part, et d'autre part par le fait que la commission des marchés du Ministère de tutelle qui gérait ce marché n'était pas assez fonctionnel.

Il a fallu davantage renforcer les capacités du personnel du projet sur le nouveau code des marchés pour une meilleure prise en charge de ce marché. En outre, l'établissement d'une franche collaboration et d'une concertation/dialogue régulière entre le projet, la CTB et le Ministère de tutelle a permis des diligences sur ce marché d'acquisition de matériel informatique (serveurs, ordinateurs, etc).

2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?

Par rapport au planning initial du document de projet, le principal écart est notable sur la fonctionnalité de la BSCF qui a connu des retards dans sa mise en œuvre justifiés ci-dessus. Néanmoins, elle est actuellement parachevée avec d'ailleurs des travaux supplémentaires relatifs à l'établissement d'une situation de référence des informations sur les SFD.

En termes de viabilité de l'AP/SFD, son renforcement n'a pas encore permis d'atteindre cet objectif. En effet, l'atteinte de cet objectif est fortement lié à un « travail de longue haleine » de renforcement sur plusieurs domaines de ce type d'organisation (structure organisationnelle, gouvernance, leadership, Système d'information et de contrôle, Engagement et participation, ressources humaines, moyens techniques, etc).

3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, l'atteinte des résultats a été facilitée par un certain nombre de facteurs ci-après déclinés :

- Le pragmatisme et la réactivité du management du projet ;
- La capacité de conception de méthodologie de mise en œuvre de certaines activités ;
- La capacité d'innovation nécessaire à ce nouveau type d'appui (appui institutionnel à des structures situées au niveau macro et méso);
- L'implication et l'appropriation des activités phares du projet par les partenaires du projet.

L'analyse des différentes réalisations du projet et de leur appréciation par les bénéficiaires indiquent que le projet aura un impact sur ses partenaires :

Pour la DMF, on note :

- Une dynamique de réflexion sur les grands enjeux
- La coordination des interventions des acteurs s'est améliorée avec l'appui de PAMIF 1 en partie
- Les SFD ont apprécié le travail de promotion de la DMF durant la durée du PAMIF1
- Le Centre de ressource est fonctionnel et utilisé par les acteurs

Concernant le CNC

- Réunions régulières et inclusives
- Meilleure visibilité du secteur grâce à la mise en œuvre du plan de communication
- L'ensemble des acteurs ont apprécié le rôle du CNC durant la durée du projet

Concernant la DRS

- Plus d'inspections et supervisions sont effectuées dans la zone et couverture d'un bureau dans la zone d'intervention

Concernant l'APSFD

- Une nouvelle dynamique : augmentation de la contribution des membres, recrutement de nouveaux membres, CA plus présent
- Des réalisations effectives au service des membres : convention collective, code de déontologie, plan de formation ambitieux, plan stratégique
- Prise en charge du budget de fonctionnement

Le rapport d'évaluation finale a aussi révélé que les appuis du projet seraient durables pour ses différents partenaires pour les suivantes :

- **DMF** : elle est durable parce qu'ayant un plan d'action et assure la coordination des différentes programmes en plus d'être le démembré de l'Etat du Sénégal
- **CNC** : suit la même logique que DMF et a obtenu l'adhésion et la participation effective et active de l'essentiel des acteurs du secteur
- **DRS** : à travers sa déconcentration dans la zone d'intervention et des moyens plus substantiels de l'Etat
- Par contre pour l'**AP/SFD**, la couverture du budget de fonctionnement est à un niveau assez faible et elle n'est pas encore market- oriented et demand-driven

4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?

Cette analyse de la perception des groupes cibles sur la prestation du PAMIF1 devra se faire en combinaison des activités du PAMIF2. En effet, le principal impact vient plus de l'éducation financière et moins de celui relatif à l'accès au crédit qui ne peut être mesuré pour le moment. Les bénéficiaires des services financiers (populations) jugent que l'impact au niveau de leurs activités, leur image dans la société, l'accès à un prêt plus élevé. Il est aussi limité par le coût du crédit. En outre, l'impact est aussi limité par un coût et par des facteurs hors de contrôle du projet (activités productive à faible rendement, environnement économique global, par exemple)

5. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

Le monitoring, le suivi-évaluation et les audits/contrôles ont pour principal but d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de la mise en œuvre du projet afin qu'elle puisse réaliser au mieux ses objectifs. A cette fin, différents mécanismes tels le suivi régulier et ad hoc par la SMCL, le suivi technique par l'Assistance Technique Internationale perlée (ATIP) et CTB Bruxelles, des évaluations externes et des audits financiers ont été mis en place.

Le tableau ci après procède de la synthèse des principales recommandations et de leur niveau de réalisation :

DESIGNATION	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	COMMENTAIRES
Backstopping CTB Bruxelles (Dominique MORREL)	Privilégier l'assistance technique à l'AP/SFD	- <u>Réalisée</u> : Des appuis méthodologiques et des contributions ont été effectifs dans l'exécution de certaines activités importantes (organisation des JAM, réalisation d'un film sur « l'impact de la microfinance » et l'élaboration d'un guide des ratios prudentiels) de l'AP/SFD à travers l'élaboration des TDR, sélection prestataires, suivi et validation des livrables des prestataires
	Approfondir démarche « <i>outcome mapping</i> » (cartographie des incidences) comme système de suivi évaluation du projet	- <u>Non réalisée</u> : Dans la mise en œuvre, le constat a été que cet exercice, qui nécessitait une participation active des différents partenaires, n'était pas une priorité
Evaluation à mi parcours	Donner une priorité absolue à la finalisation de certaines activités phares, en particulier la BSCF auprès de la DRS/SFD.	- <u>Réalisée</u> : En sus de l'achèvement du chantier BSCF, il a été établi une situation de référence/base line de la base de données sur les informations financières des SFD
	Analyser avec les partenaires la possibilité et la faisabilité de changer le focus de l'ATN vers une mission d'assistance avec un contenu plus technique.	- <u>Réalisée</u> : Notamment avec l'AP/SFD
Audit de la cour des comptes de la Belgique	Réaliser un audit externe approfondi du projet	- C'est l'objet de l'audit effectué par le Cabinet Deloitte
	Remboursement des « trop retenues » sur les salaires du RAF et du Chauffeur	- Effectif pour le RAF et le chauffeur
	Systématiser la sollicitation de l'ANO de la CTB sur tous les marchés (même les DRP)	- Tous les DRP, quelque soit le montant, ont été transmis pour ANO
	Elaborer un plan d'action de mise en œuvre des recommandations	- Plan d'action élaborée et sa mise en œuvre suivie en relation avec la RESSEN

6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet (les politiques à suivre ou à mettre en œuvre, les ressources nationales nécessaires, la responsabilisation des groupes cible, la manière d'appliquer les recommandations...)?

Les recommandations doivent s'inscrire dans les consolidations nécessaires pour assurer la sortie de la coopération belge du secteur de la Microfinance, l'objet de la formulation du PAMIF3. Les recommandations concernent essentiellement l'AP/SFD et la DRS/SFD :

Pour l'AP/SFD, il est important davantage renforcer les capacités de l'association qui est encore perçue comme fragile et n'est pas en situation de se pérenniser sans appuis importants. En effet, le secteur devra

pouvoir bénéficier d'une structure de représentation et de défense de ses intérêts, professionnelle, crédible, efficace et à la hauteur des enjeux. Cependant, l'association doit prouver qu'elle mérite d'être appuyée en affichant un degré de motivation et de dynamisme permettant d'envisager sa durabilité au-delà des appuis ponctuels qui pourraient être mobilisés. Les appuis devraient porter sur

- La gouvernance, vision statutaire et fonctionnement correct des instances
- La Pérennité économique : Evolution des règles de cotisation des membres afin qu'elles permettent de couvrir de façon progressive, en trois ans, la totalité des coûts de fonctionnement et adoption formelle de ces règles par l'AG.
- Subvention de fonctionnement dégressive, sur trois exercices. La dégressivité serait calculée en fonction de l'évolution des règles de cotisation précitées, de telle sorte qu'au terme des trois années, l'AP/SFD couvre intégralement ses charges de fonctionnement par les cotisations de ses membres.
- L'appui à la déconcentration des activités de l'AP/SFD (ex-points focaux appuyés par le PAMIF2) pour peu qu'elle s'inscrive dans la stratégie d'ensemble de la structure.


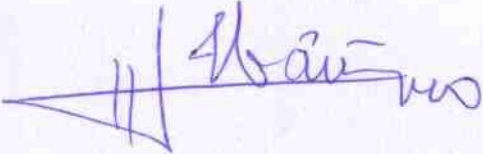
En ce qui concerne la DRS/SFD, il est nécessaire de l'accompagner dans la politique de déconcentration en contribuant à la réalisation de ces missions pour ce qui concerne les SFD de la zone de concentration, et également, au suivi de la mise en œuvre des recommandations.

7. Conclusions

Etant inscrit dans les axes stratégiques de la lettre de politique sectorielle microfinance (LPS/MF), le PAMIF1 a été une intervention pertinente et cohérente dans sa conception. Sa mise en œuvre a contribué à la réalisation des résultats attendus et donc à l'atteinte de l'objectif de l'intervention de manière efficace et efficiente.

De l'avis de l'évaluation finale, les appuis du projet qui ont eu un impact réel sur ses principaux partenaires (DMF, DRS/SFD, AP/SFD et CNC) seront tout aussi durables dans la mesure il y a une volonté affichée de l'Etat d'assurer la pérennité des appuis (CRD pour la DMF, BSCF et inspection pour la DRS/SFD notamment).

En outre, la volonté de la Belgique de procéder par « *exit strategy* » à travers la formulation du PAMIF3 offre de réelles perspectives pour la consolidation des acquis du projet.

Responsable national de l'exécution M. Amadou Sall DIAL	Responsable CTB de l'exécution M. Mansa Kaly Dontan OUALY
	

7 TROISIEME PARTIE : ANNEXES

Annexes
Annexe 1 Résumé des résultats
Annexe 2 Etat des recettes et dépenses
Annexe 3 Taux de déboursement de la prestation
Annexe 4 Personnel de la prestation
Annexe 5 Sous traitances
Annexe 6 Equipements
Annexe 7 Formations
Annexe 8 Bailleurs de fonds

ANNEXE 1. Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)

Résultats	Indicateurs (prévus ou réalisés)	Etat de réalisation (avec commentaires et remarques)
<p>Résultat 1 : Les capacités institutionnelles de la DMF sont renforcées</p>	Nombre de missions de suivi de projets et programmes réalisées	Sur 12 missions prévues, seules 7 ont été effectuées du fait de la charge de travail relativement importante du responsable suivi-évaluation. Ce qui implique que certaines missions de suivi planifiées n'ont pu être exécutées
	Nombre des formations dispensées en zone de concentration	Il a été exécuté plus de sessions de formation (7) que les 6 initialement prévues. L'évaluation des besoins de formation des SFD de la zone d'intervention au démarrage du projet a révélé une demande plus importante
	Nombre de SFD ayant bénéficié de formation de haut niveau	8 cadres issus des SFD ont bénéficié d'une bourse pour la formation Boulders sur les 8 prévus
	Nombre de séance d'information sur la nouvelle réglementation	<p>Il a été exécuté le double (6) des séances d'information sur la nouvelle réglementation prévues (3).</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'évaluation d'un premier atelier au niveau interrégional avait démontré le besoin de tenir un atelier pour les SFD de chacune des 3 régions d'intervention (Kaolack, Fatick et Diourbel) - Il y avait aussi de demandes provenant de structures d'appui comme l'ARD de Diourbel
	Nombre de SFD touchés par les séances d'information	Pour les mêmes raisons évoquées ci-dessus, il a été touché d'un peu plus du triple (91) du nombre de SFD initialement prévu (30).
	Nombre de cadres des structures macro/méso formés	Un peu plus du double (17) du nombre de cadres prévu (8) ont eu à bénéficier de formation de haut niveau. Cette performance se justifiait par le besoin important de formation du personnel de ces structures sur des thématiques transversales et stratégiques liées à leurs missions respectives
	Nombre d'ouvrages/ documents acquis pour le CRD	569 ouvrages au total ont été achetés grâce au budget de fonctionnement CRD mis en place dans le cadre du projet
	Nombre total de visites du CRD	2151 visites ont été enregistrées en fin 2011. La série de conférence au niveau des écoles/universités a été un facteur déterminant parce que plus de 70% (en 2011) des visiteurs étaient des étudiants
	Nombre de missions d'inspection de la DRS/SFD dans la zone d'intervention	Sur 24 missions d'inspection prévues, 30 ont été finalement réalisées. La mise à disposition d'un véhicule et l'existence d'un fonds d'intervention ont permis à la DRS/SFD de réaliser cette performance en terme de missions d'inspection auprès des SFD de la zone d'intervention du projet.

Résultat 2 : Les capacités institutionnelles de la DRS/SFD sont renforcées	Nombre de missions conjointes d'inspection DRS/SFD - Expertise internationale	La moitié (2) des missions d'inspection conjointes (4) a été finalement réalisée du fait des limites budgétaires. En effet, cette activité n'a pu être exécutée qu'une seule fois (en 2009) au lieu de 2 comme initialement prévu dans le DTF
	Nombre d'agents de la DRS/SFD participant à des missions conjointes d'inspection avec une expertise internationale	Neuf (9) agents au total ont bénéficié de ces missions d'inspection conjointe ; parmi lesquels de nouvelles recrues de la DRS/SFD.
	Nombre de mises à jour de la BSCF	La BSCF vient d'être achevée, et n'est pas encore opérationnelle
Résultat 3 : Les capacités institutionnelles de l'AP/SFD sont renforcées	Nombre de visites/consultations journalières de la BSCF	La BSCF vient d'être achevée, et n'est pas encore opérationnelle
	Pourcentage des cotisations des membres par rapport au budget de fonctionnement de l'AP/SFD	En fin 2010, les cotisations des membres représentaient 12% du budget de fonctionnement de l'association alors qu'elles étaient de 4% en 2007. Ce niveau a été favorisé par une meilleure visibilité de l'AP/SFD au niveau local à travers les points focaux
	Taux de progression vers l'équilibre financier (mesure de la variation positive)	De 2% en 2007, ce taux est passé à 13% en fin 2010. La hausse des cotisations et l'appui des PTF dans le cadre du PALPS y sont pour quelque chose
	Niveau d'exécution du plan d'action annuel de l'AP/SFD (en pourcentage)	Le niveau d'exécution du plan d'action est passé de 22% en 2008 à 86% en 2010. L'apport des projets/programmes d'appui dans le cadre du PA/LPS a été déterminant dans cette évolution positive
	Nombre des SFD membres	Le nombre de SFD membres a évolué de 30 en 2007 à 102 en fin janvier 2012.
	Nombre de réunions d'AG tenues	Sur 4 réunions de l'AG (1 chaque année) qui devait se tenir, seules 2 AG ont pu finalement se tenir. Les AG de 2009 et 2010 n'ont pu se tenir à cause de l'organisation de la 8ème conférence annuelle 2009 de AFMIN à Dakar
	Nombre de réunions de CA tenues	14 réunions de CA se sont tenues Durant l'exécution du projet
Résultat 4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées.	Nombre d'études réalisées sur des thématiques en lien avec l'objectif spécifique et l'objectif global du projet	10 études ont été menées au total. Elles le sont généralement dans le cadre de la mise en œuvre du PALPS (SIG, Finance rurale, GEC, etc
	Nombre de rapports publiés sur le secteur	Comme prévu, 24 rapports ont été publiés ; à raison de 3 rapports (situation du secteur, mobilisation des ressources, état d'exécution du PALPS) par semestre. Ces différents sont toujours validés au sein du CNC.
	Niveau d'exécution financière du plan de communication	La totalité du budget disponible, qui s'est d'ailleurs révélé insuffisant pour la mise en œuvre du plan de communication, a été exécutée. Les fonds du PEJU ont aidé à exécuter les autres activités du plan de communication.
	Nombre de réunions du CNC	Près du double (15) du nombre de réunions du CNC prévu (8) a été tenu. En effet, en sus des réunions trimestrielles pour la validation des différents rapports du PA/LPS, il se tient aussi des réunions thématiques du CNC et des réunions pour validation les différents rapports d'étude.

ANNEXE 2: ETAT DES DEPENSES (fin janvier 2012)

Code Budget	Description des postes budgétaires	Code Tâche	Code Secteur	COUT TOTAL CONTRIBUTION BELGE (EUROS)	DEPENSES CUMULEES (EUROS)
A	Résultat 1 : Les capacités institutionnelles de Direction de la Microfinance sont renforcées			405 508,00	
A-01	Mettre à la disposition de la DMF un complément de ressources nécessaires à son fonctionnement			46 482,00	37 301,25
A-01-01	Achat véhicule 4x4		REGIE	19 342,00	19 341
A-01-02	Planlon		COGEST	11 140,00	10 575
A-01-03	Frais d'intervention / mission terrain		COGEST	16 000,00	7 386
A-02	Inciter les IMF à s'approprier les bonnes pratiques et à être performantes			101 452,49	98 109
A-02-01	Promotion et formation des IMF		COGEST	42 850,00	42 850
A-02-02	Bourses de stage et de formation (PFM Boulder pour cadres d'IMF)		REGIE	58 602,49	55 259
A-03	Diffuser les bonnes pratiques et la nouvelle réglementation par la formation			45 202,00	45 479
A-03-01	Diffusion bonnes pratiques et réglementation		COGEST	45 202,00	45 479
A-04	Renforcer le niveau de formation des cadres des structures macro et méso par des formations de haut niveau en microfinance et en gestion de projet			73 841,51	68 388
A-04-01	Formation des cadres des structures macro/méso		COGEST	17 841,51	17 841
A-04-02	Formation des acteurs du secteur (notamment)		COGEST	56 000,00	50 546,
A-05	Mettre à disposition de la DMF les moyens pour créer et faire fonctionner le centre de ressource et de documentation, en vue de sa rétrocession à l'APIMEC			138 530,00	136 713,99
A-05-01	Investissement		COGEST	62 930,00	62 677
A-05-02	Fonctionnement y compris 01 documentaliste pour l'année 2008 (l'Etat prend la relève pour les années suivantes)		COGEST	75 600,00	74 037
Sous-total Résultat 1				385 991	
B	Résultat 2 : Les capacités institutionnelles de la cellule AT- CPEC sont renforcées			256 516	
B-01	Renforcer l'action de supervision de la cellule AT-CPEC au bénéfice des IMF de la zone de concentration			81 342,00	77 819
B-01-01	Achat ordinateurs portables		COGEST	6 000,00	5 968
B-01-02	Achat véhicule 4x4		REGIE	19 342,00	19 341
B-01-03	Mise ne place de fonds d'intervention		COGEST	56 000,00	52 510

B-02	Former à l'inspection des cadres de la cellule AT-CPEC				37 967,00	37 967
B-01-01	Expertise internationale pour missions d'inspection conjointes			COGEST	37 967,00	37 967
B-03	Mettre à disposition les moyens pour créer une base de données sectorielle en lien avec la cartographie numérisée				137 207,00	135 040
B-03-01	Acquisition du plateau technique			COGEST	112 207,00	110 681
B-03-02	Extension des fonctions de la cartographie			COGEST	25 000,00	24 359
Sous-total Résultat 2						
C	Résultat 3 : Les capacités institutionnelles de l'API MEC sont renforcées				99 000,00	250 826
C-01	Appuyer l'API MEC dans sa démarche de redynamisation organisationnelle et institutionnelle				8 984	8 984
C-01-01	Audit institutionnel et organisationnel			COGEST	7 841	7 841
C-01-02	Atelier institutionnel de restitution			COGEST	1 142,66	1 142,66
C-02	Appuyer la viabilité et l'accessibilité de l'API MEC				90 016	
C-02-01	Amélioration de l'accessibilité et de la viabilité			COGEST	90 016,35	90 006,35
Sous-total Résultat 3						
D	Résultat 4 : Les capacités institutionnelles du CNC sont renforcées				173 680,00	98 990
D-01	Mettre à disposition du CNC les ressources nécessaires à son fonctionnement				103 680,00	95 179
D-01-01	Prise en charge du responsable de suivi évaluation du PA/LPS			COGEST	73 200,00	62 227
D-01-02	Frais de fonctionnement du CNC (y compris participation échanges/séminaires)			COGEST	30 480,00	32 951
D-02	Evaluer l'exécution du plan d'action de la LPS				8 000,00	6 562
D-02-01	Evaluation à mi parcours du plan d'actions (complément belge au financement du FENU)			COGEST	8 000,00	6 562
D-03	Restituer des études thématiques à caractère transversal				27 000,00	13 957
D-03-01	Ateliers de restitution et de réflexion stratégique thématique			COGEST	27 000,00	13 957
D-04	Elaborer et mettre en oeuvre un plan de communication du secteur axé sur la DMF, AT/CPEC, API MEC				35 000,00	34 094
D-04-01	Elaboration d'un plan de communication			COGEST	9 611,00	9 610
D-04-02	Mise en oeuvre du plan de communication y compris traduction texte en Wolof			COGEST	25 389,00	24 483
Sous-total Résultat 4						
Z	Moyens généraux				665 296,00	23 887
Z-01	Frais de personnel				255 031,00	252 699
Z-01-01	Assistance Technique			REGIE	131 820,00	138 684

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation.

Source de financement	Budget cumulé (EUROS)	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution belge directe	1.600.000	1.412.054	88%	
Contribution Etat partenaire	0	0	0	
Contribution Fonds de contrepartie	0	0	0	
Autres	0	0	0	

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (délais de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil...)
1. Personnel national mis à disposition par le partenaire - Responsable National	Mars 2008 à Février 2012	Représente partie sénégalaise, signature documents projet et participation à la prise de décision
2. Personnel d'appui recruté localement - Mme Rokhaya COULIBALY GUEYE, Secrétaire comptable - Ndèye Arame Diouf - Mr Amadou Diatta, - Mr Abdou tine - Mr Ousmane Badji - Mr Aliou Ndione	01 Mai 2008 au 15 juillet 2010 01 Aout 2010 au 28 Février 2012 01 Mai 2008 au 02 juillet 2010 01 Mai 2008 au 05 Janvier 01 septembre 2010 au 04 Février 2011 01 Juillet 2010 au 28 février 2012	Chargée de la gestion et tenue de la caisse de cogestion, la mise à jour et gestion du système de classement et d'archivage, gestion du matériel, des appels téléphoniques et d'appui au RAF chauffeurs chargés de la conduite et de la gestion des véhicules du Projet
3. Personnel d'encadrement recruté localement - Mr Moussa Ndiaye, Responsable Administratif et Financier - Mme Rokhaya Coulibaly GUEYE, Responsable Administratif et Financier	15 Mars 2008 au Juin 2010 15 juillet au 28 Janvier 2012	Economiste Responsable Administratif et financier chargé de la gestion des ressources humaines, du patrimoine, des finances et du FIT

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres

(Une fiche par sous-traitance)

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	:
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/05/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: OBBO
Objet du contrat	: Matériel de bureaux pour le programme
Coût du contrat	: 5.029 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 20/05/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	:25/06/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: OBBO
Objet du contrat	: bureau Directeur CRD
Coût du contrat	: 802 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 05/05/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	:04/07//2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: NDOUCOUMANE
Objet du contrat	: confection et pose enseigne lumineux pour le CRD
Coût du contrat	: 533 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché : DRP
Date de l'appel d'offres : 01/03/2008
Date de début du contrat de sous-traitance : 04/06//2008
Nom du sous-contractant (ou firme) : AB TRADE
Objet du contrat : Imprimante HP2015N, secrétariat
Coût du contrat : 591 euros
Durée du contrat : 3 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 21/05/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 27/05/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Bureautique Informatique Maintenance
Objet du contrat	: imprimante HP Deskjet 6983 PAMIF1, Secrétariat
Coût du contrat	: 290 euros
Durée du contrat	: 1 semaine

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 13/06/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	:04/08/08
Nom du sous-contractant (ou firme)	: CFE INGENIERIE
Objet du contrat	: fourniture et pose six(06) splits au CRD
Coût du contrat	: 2.598 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 20/05/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	:22/07/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: EQUIP PLUS
Objet du contrat	: 05 étagères pour bibliothèque CRD
Coût du contrat	: 2.668 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 20/05/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 27/06/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: OBBO
Objet du contrat	: Mobilier de bureau CRD
Coût du contrat	: 2.477 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 04/08/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 18/09/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Naury GUEYE
Objet du contrat	: mobilier de bureau CRD
Coût du contrat	: 1.250 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 04/08/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 18/09/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: BOURETTA SERVICES
Objet du contrat	: FAX CRD
Coût du contrat	: 564 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 13/06/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 18/06/2008
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Hussein et Cie
Objet du contrat	: splits (03) PAMIF
Coût du contrat	: 1.132 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 06/03/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 11/03/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Keur Mame Ngagne
Objet du contrat	: table ordinateur et chaises salle multimédia CRD
Coût du contrat	: 625 euros
Durée du contrat	: 1 semaine

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 06/03/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 11/03/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Keur Mame Ngagne
Objet du contrat	: Chaises salle multimédia CRD
Coût du contrat	: 351 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 03/07/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/07/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Services plus
Objet du contrat	: enseigne lumineuse, totem et plaque APSFD
Coût du contrat	: 2.165 euros
Durée du contrat	:

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 28/10/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 26/03/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: MATFORCE
Objet du contrat	: Véhicule CRD
Coût du contrat	: 13.565 euros
Durée du contrat	: 5 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Consultation restreinte
Date de l'appel d'offres	: 23/12/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 24/12/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: BURINFO
Objet du contrat	: Ordinateur portable DRS/SFD
Coût du contrat	: 861 euros
Durée du contrat	:

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 14/09/2009
Date de début du contrat de sous-traitance	: 09/10/2009
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Plateform Technologies
Objet du contrat	: matériel audiovisuel (caméra et appareil photo numérique) CRD
Coût du contrat	: 2.580 euros
Durée du contrat	: 3 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Appel d'offres National
Date de l'appel d'offres	: 27/11/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/02/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Touré Equipements
Objet du contrat	: ordinateurs portables et imprimante pour Équipement bibliothèque CRD
Coût du contrat	: 15.686 euros
Durée du contrat	: 2 ans

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Appel d'offres National
Date de l'appel d'offres	: 27/11/2008
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/02/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: Touré Equipements
Objet du contrat	: serveurs et imprimante pour équipement Équipement bibliothèque DRS/SFD
Coût du contrat	: 7.635 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 10/06/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 28/10/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: IAA
Objet du contrat	: Scanner HP scan jet pour la DRS/SFD
Coût du contrat	: 3.625 euros
Durée du contrat	: 4 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 12/02/2010
Date de début du contrat de sous-traitance	: 06/09/2010
Nom du sous-contractant (ou firme)	: COSETAM
Objet du contrat	: Groupe Electrogène CRD
Coût du contrat	: 10.493 euros
Durée du contrat	: 7 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 24/01/2011
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/03/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: AB TRADE AND SERVICES
Objet du contrat	: Ordinateur portable Webmaster CRD
Coût du contrat	: 624 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 24 janvier 2011
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/03/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: AB TRADE AND SERVICES
Objet du contrat	: Machine à café CRD
Coût du contrat	: 149 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 24 janvier 2011
Date de début du contrat de sous-traitance	: 15/03/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: MASTER OFFICE
Objet du contrat	: Mobilier de bureau webmaster CRD
Coût du contrat	: 442 euros
Durée du contrat	: 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché : Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres : 23/11/2010
Date de début du contrat de sous-traitance : 28/01/2011
Nom du sous-contractant (ou firme) : AFIC
Objet du contrat : Ordinateur fixe HP 3010 pour serveur de sauvegarde bureau
Coût du contrat : 670 euros
Durée du contrat : 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché	: Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres	: 12/07/2011
Date de début du contrat de sous-traitance	: 28/11/2011
Nom du sous-contractant (ou firme)	: AFIC
Objet du contrat	: 04 ordinateurs portables HP Pavillion DV7 pour la DRS/SFD
Coût du contrat	: 4 ,025 euros
Durée du contrat	: 1 mois

Résultats produits : **exécution satisfaisante**

Commentaires :

Mode de passation du marché : Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres : 20 septembre 2011
Date de début du contrat de sous-traitance : 29/11/2011
Nom du sous-contractant (ou firme) : CATALYST BUSINESS SOLUTIONS
Objet du contrat : Base de données oracle et formation en
Administration du personnel utilisateur de la
la DRS/SFD
Coût du contrat : 4 .025 euros
Durée du contrat : 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché : Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres : 24 janvier 2011
Date de début du contrat de sous-traitance : 21/03/2011
Nom du sous-contractant (ou firme) : AB TRABE
Objet du contrat : Achat ordinateur pour le CRD
Coût du contrat : 724 euros
Durée du contrat : 02 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché : Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres : 24 janvier 2011
Date de début du contrat de sous-traitance : 17/03/2011
Nom du sous-contractant (ou firme) : MASTER OFFICE
Objet du contrat : Achat mobilier de bureau pour le CRD
Coût du contrat : 442 euros
Durée du contrat : 02 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

Mode de passation du marché : Demande de Renseignement et de Prix (DRP)
Date de l'appel d'offres : 23/11/2011
Date de début du contrat de sous-traitance : 21/02 2012
Nom du sous-contractant (ou firme) : OUMOU INFORMATIQUE
Objet du contrat : Serveur de données pour la DRS/SFD
Coût du contrat : 6 707 euros
Durée du contrat : 2 mois

Résultats produits : exécution satisfaisante

Commentaires :

ANNEXE 6 : Liste des Equipements acquis par la prestation

Désignation	N° Facture / BL	Référence	Quantité	Date Réception	Etat	Cogestion	Régie
Immobilisations corporelles							
Matériel roulant							
Mishubishi 4x4		JMYLNV96W8J001637	1				X
Mishubishi 4x4		JMYLNV96W8J001541	1				X
Matériel informatique							
Ordinateur fixe		HP 160GB	1	22/04/2008	bon		
Ordinateur fixe		HP 160GB	1	22/04/2008	bon	X	
Ordinateur fixe		HP 160GB	1	22/04/2008	bon		
Ordinateur fixe		HP 160GB	1	22/04/2008	bon	X	
Ordinateur fixe		HP 160GB	1	22/04/2008	bon		
Ordinateur Portable		HP 6720s 160GB	1	22/04/2008	bon	X	
Ordinateur Portable		HP 6720s 160GB	1	22/04/2008	bon		
Ordinateur Portable		HP 6720s 160GB	1	22/04/2008	bon	X	
Ordinateur Portable		HP 6720s 160GB	1	22/04/2008	perdu		
Onduleur		MGE NOVA AVR 1254	1	22/04/2008	bon	X	
Onduleur		MGE NOVA AVR 1254	1	22/04/2008	bon		
Onduleur		MGE NOVA AVR 1254	1	22/04/2008	bon	X	
Onduleur		MGE NOVA AVR 1254	1	22/04/2008	bon		
Onduleur		MGE NOVA AVR 1254	1	22/04/2008	bon	X	
Scanner		HP SCAN JET 3800	1	22/04/2008	bon		
Imprimante		Deskjet 6983 séries	1	27/05/2008	bon	X	
Imprimante		e Laser 2015N	1	04/06/2008	bon		
Disk externe 2 Go			1	26/09/2008	mauvais	X	
Disk externe 2 Go			1	26/09/2008	bon		
Disk externe 1Go			1	26/09/2008	récupérable	X	
Disk externe 2Go			1	31/05/2011			
Disk externe 2Go			1	31/05/2011		X	
Imprimante		IHP DESKJET 6983	1				
Ordinateur		HP COMPACT dx 2390	1	28/01/2011		X	
Matériel de bureau							
Climatiseur		WESPOINT 1,5 CV	1	07/07/2008	bon		
Climatiseur		WESPOINT 1,5 CV	1	07/07/2008	bon	X	
Climatiseur		WESPOINT 1,5 CV	1	07/07/2008	bon		
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	bon	X	
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	bon		
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	bon	X	
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	bon		
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	mauvais	X	
Poste téléphone		ALCATEL Temporis 200	1	12/06/2008	bon		
Poste standard		ADEPT-E950	1	12/06/2008	bon	X	
1 Autocomunitateur		ADEPT D -COMPACT	1	12/06/2008	bon		
Mobilier de bureau							
Bureaux ministre avec retour			1	24/04/2008	bon		
Bureaux ministre avec retour			1	24/04/2008	bon	X	

Bureaux simple avec retour			1	24/04/2008	bon		
Bureaux simple avec retour			1	24/04/2008	bon	X	
Bureaux simple avec retour			1	24/04/2008	bon		
Fauteuil ministre			1	24/04/2008	bon	X	
Fauteuil ministre			1	24/04/2008	délabré		
Fauteuil ministre			1	24/04/2008	bon		
Fauteuil ministre			1	24/04/2008	délabré	X	
Fauteuil ministre			1	24/04/2008	défectueux		
Armoire vitrée			1	24/04/2008	bon	X	
Armoire vitrée			1	24/04/2008	bon		
Armoire métallique			1	24/04/2008	bon	X	
Armoire métallique			1	24/04/2008	bon		
Chaise visiteur			1	24/04/2008	bon	X	
Chaise visiteur			1	24/04/2008	bon		
Chaise visiteur			1	24/04/2008	bon	X	
Chaise visiteur			1	24/04/2008	bon		
Canapé			1	24/04/2008	bon	X	
Canapé			1	24/04/2008	bon		
Coffre pour petite caisse			1	26/05/2008	bon	X	
coffre fort 55kgs		BS-T370	1	03/02/2009	bon		
appareil photo numérique		CANON IXUS	1	03/12/2010	bon	X	
Machine à calculer		Casine CS-1168	1	-	bon		

Annexe 7. Formations

Type de formation	Pays, Institution, Durée	Nom ou Nombre de personnes formées	Dates de la formation	Sujet, contenu et niveau
Bourses	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Mor NDIAYE cellule AT/CPEC	21 juillet au 08 Aout 2008	formation boulders 2008
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Wally Clément FAYE DMF	21 juillet au 08 Aout 2008	formation boulders 2008
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Sidy Lamine Ndiaye/AP-SFD	20 juillet au 07 Aout 2009	formation boulders 2009
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Mamadou Ndiaye	20 juillet au 07 Aout 2009	boulders 2009
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Daouda Fall ACEP	20 juillet au 07 Aout 2009	formation boulders 2009
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	Dorothée Diatta, Caurie MF	20 juillet au 07 Aout 2009	formation boulders 2009
	Italie, Centre de formation de Turin, 18 jours	EI Mousa Diao U-IMCEC	20 juillet au 07 Aout 2009	formation boulders 2009
	Italie, Centre de formation de Turin	Papa Ndiame Séné, DMF	20 juillet au 07 Aout 2010	boulders 2010
	Italie, Centre de formation de Turin	Cheikh A.Bamba Fall DRS-SFD	20 juillet au 07 Aout 2010	boulders 2010
	Italie, Centre de formation de Turin	Abdoulaye Biaye UMECAS	20 juillet au 07 Aout 2010	boulders 2010
	Italie, Centre de formation de Turin	ADAMA THIAM MEC RAIL BI	20 juillet au 07 Aout 2010	boulders 2010
	Italie, Centre de formation de Turin	Badara Ndione REMEC NIAYES	20 juillet au 07 Aout 2010	boulders 2010
	Italie, Centre de formation de Turin	Issa Dièye/DMF	20 juillet au 07 Aout 2011	boulders 2011
	Italie, Centre de formation de Turin	Djily Lô/AP/SFD	20 juillet au 07 Aout 2011	boulders 2011
	Italie, Centre de formation de Turin	Bamba Diouf UMECAS	20 juillet au 07 Aout 2011	boulders 2011
	Italie, Centre de formation de Turin	Amadou Kane U-IMCEC	21 juillet au 08 Aout 2008	boulders 2011
Workshop	Sénégal, Cabinet AGIR, 5 jours	14	22 au 26/06/2008	Développement des nouveaux produits
	Sénégal, Cabinet CPS/BA, 4 jours	14	15 au 18/09/2008	formation sur contrôle interne d'une SFD
	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 4 jours	13	16 Décembre au 19 2008	formation sur ETAFIN des SFD
	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 4 jours	14	24 au 27/03/2009	formation leadership membres du CA d'une IMF
	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 4 jours	14	17 au 20/05/2009	analyse financière d'une SFD
	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 4 jours	14		leadership des membres du comité de crédit
	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 4 jours	09	Du 18 au 21/11/2009	fonction commercial SFD

	Sénégal, Gpmt Parxis/MFD, 5 jours	14	Du 16 au 20/12/2008	Gestion des projets
Etudes	Sénégal, CESAG, 15 jours	Moussa Ndiaye		Participation RAF, séminaire de formation sur la gestion financière et les procédures de décaissement
	Sénégal, CESAG, 10 jours	Rokhaya Coulibaly	du 06 au 17 décembre	Participation RAF, séminaire de formation sur la gestion financière et les procédures de décaissement
	Sénégal, CESAG, 15 jours	Rokhaya Coulibaly	du 14 novembre au 02 décembre 2011	Participation RAF, séminaire de formation sur la "Passation des marchés de fournitures et d'équipement"
	Casablanca, SETYM INTERNATIONAL, 12 jours	Mansa Oualy	du 26 juillet au 06 Aout 2010	Participation ATN, à la formation en programmes et IMF
	Italie, Centre de formation de Turin	Mansa Oualy		Formation boulders Edition 20098
	Rwanda, Microfinance Institut	Mansa Oualy	10 au 14 novembre 2008	Atelier de formation sur « développer des systèmes financiers inclusifs : comment les bailleurs de fonds peuvent faire la différence »