

REPUBLIQUE DU SENEGAL

UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

Ministère de la Famille, de l'Enfance et de l'Entrepreneuriat féminin



CTB

PROGRAMME D'APPUI A LA MICROFINANCE-VOLET 2
(PAMIF 2)

RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES
SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS (SFD) DES RÉGIONS
DE DIOURBEL, FATICK, KAFFRINE ET KAOLACK (PAMIF 2)

SEN 07 020 12

Mars 2013

Table des matières

Sigles et acronymes.....	4
INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.....	5
PREMIERE PARTIE : APPRECIATION	6
DEUXIEME PARTIE : RESUME DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION	10
1. Les objectifs et résultats de la prestation.	10
2. Atteinte de l'objectif spécifique, en fonction des indicateurs retenus.....	15
3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?.....	16
4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.	23
TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES	25
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 ?.....	25
2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?.....	26
3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation?	26
4. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?.....	26
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 ?.....	27
6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet?	29
7. Conclusion	30
QUATRIEME PARTIE : ANNEXES.....	31

ANNEXE 1 : Résumé des résultats	32
ANNEXE 2 : Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue.....	34
ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation.....	35
ANNEXE 4 : Personnel de la prestation	36
ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres.....	38
ANNEXE 6 : Formations	40
ANNEXE 7 : SFD partenaires du PAMIF2.....	42
ANNEXE 8 : Interventions des Bailleurs de fonds	43

Sigles et acronymes

ACEP	
AP/SFD	Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés
ARD	Agence Régionale de Développement
ATIP	Assistance Technique Internationale Perlée
ATJ	Assistant Technique Junior
ATN	Assistant Technique National
CAURIE-MF	Coopérative Autonome pour le Renforcement des initiatives Economique par la Microfinance
CS	Convention Spécifique
CTB	Coopération Technique Belge
CTI-SN	Centre de Traitement Informatique –Sénégal
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DDI	Direction de la Dette et de l'investissement
DMF	Direction de la Microfinance
DRS/SFD	Direction de la Supervision e de la Réglementation des systèmes financiers décentralisés
DTF	Dossier Technique et Financier
F.CFA	Franc de la Communauté Financière Africaine (1 EUR = 655,957 F.CFA)
GM	Guichet Mobile
GPS	Gestion des performances Sociales
LPS	Lettre de politique sectorielle
MAM	Master Africain en Microfinance
OMD	Objectif Millénaire pour le Développement
UM-PAMECAS	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et d Crédit au Sénégal
PAMIF2	Programme d'Appui à la Microfinance (volet 2)
RAO	Ratio d'Autosuffisance Opérationnelle
RESSEN	Représentation (de la CTB) au Sénégal
RN	Responsable National
SE	Suivi Evaluation
SFD	Système Financier Décentralisé
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TPCF	Tous Petits Crédits aux Femmes
UIMCEC	Union des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit
URMECS	Union Régionale des Mutuelles d'Epargne et de Crédit

INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION

Pays	SENEGAL	
Secteur et sous –secteur CAD	La Microfinance	
Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution	Ministère de la Femme, de l'Enfance et l'Entrepreneuriat féminin (M.F.E.E.F.)	
Agences d'exécution	Agence Belge de Développement (C.T.B.)	
Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB	00	
Durée de la prestation : (Selon AS/CS)	Cinquante quatre mois	
Date de démarrage de la prestation	Selon AS/CS Effective	22 décembre 2008 1^{er} avril 2009
Date de clôture de la prestation	Selon AS/CS Effective	21 juin 2013 31 mars 2013
Modalités de gestion de la prestation	COGESTION	
Budget total de la prestation	4. 416.031 EUR	
Contribution Belge	4.400.000 EUR	
Contribution sénégalaise	16.031 EUR	
Période couverte par le rapport	1^{er} avril 2009-31 mars 2013	

Annexes	Oui	Non
• Résumé des résultats	X	
• Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue	X	
• Taux de déboursement de la prestation	X	
• Personnel de la prestation	X	
• Sous-traitance et appels d'offres	X	
• Formations	X	
• Bailleurs de fonds	X	

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

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

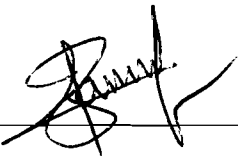

1 - Très satisfaisant
2 - Satisfaisant
3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
4 - Non satisfaisant
X - Sans objet

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

¹ Voir annexe 1 pour plus de détails

dépôt retrait et transfert d'argent). La mise en place d'un point focal dans la zone centre a permis d'instituer la concertation et l'échange entre SFDS de la zone.

- Les procédures de préparation et de passation des marchés ayant connu des retards, certains marchés ont dû être annulés comme celui des manuels de procédures des SFD isolés partenaires du projet. les changements au niveau du management team au cours d'exécution du projet a eu un grand impact dans les délais d'exécution des activités.
- Les rapports de l'ATIP pouvaient être mieux valorisés, grâce à une diffusion de la méthodologie dans d'autres interventions et des analyses des résultats soit au niveau du CNC où bien de la SMCL. Le dispositif de suivi évaluation conçu dans le cadre du PAMIF2 n'a pas été partagé avec les acteurs du secteur alors que sa diffusion permettrait une forte appropriation de la base de données.

Responsable National de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution p.i
<p>Ousmane BA</p> 	<p>Corine NIOX</p>  <p>Chargée de Programme CTB Corine NIOX</p>

1. Les objectifs et résultats de la prestation.

Objectif global : Améliorer l'accès au microcrédit des populations rurales défavorisées de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack, particulièrement des femmes et des jeunes.

Objectif Spécifique : Améliorer l'accès aux services financiers des populations de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack par le renforcement des capacités des Systèmes Financiers Décentralisés et l'extension quantitative et qualitative de l'offre en milieu rural.

Résultat 1 : L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural dans les zones d'intervention est améliorée.

Les activités du R1 ont comme objectif de fournir une réponse aux besoins de la population de la zone d'intervention du projet, à travers une meilleure couverture géographique mais également l'amélioration de l'offre financière disponible, tant par une meilleure gestion des crédits que par une diversification des produits disponibles. Le projet a appuyé ses institutions partenaires à l'ouverture de nouveaux points de services et le développement de nouveaux produits financiers, mieux adaptés aux besoins des clients/membres des SFD.

A.1.1 : Diagnostic exhaustif des intervenants dans les régions ciblées et des zones à couvrir

Les opérateurs et acteurs de la microfinance sont très présents dans la zone d'intervention du projet, en effet, plus de 236 SFD y sont actives. Parmi lesquelles, Au moins 184 ont une autorisation d'exercer. Ces derniers représentent près de 20% du total des SFD au niveau national.

Dans le but de permettre aux institutions ayant un potentiel de développement appréciable de consolider leurs performances afin de tendre vers la pérennité et de favoriser un accès durable de services financiers aux populations défavorisées en milieu rural, le projet s'est proposé de faire l'inventaire des acteurs et des zones à couvrir avant de choisir les SFD à travers un diagnostic exhaustif.

Ce diagnostic a permis d'avoir :

1. l'identification de tous les SFD intervenant dans les régions ciblées,
2. la classification des SFD par catégorie (grands réseaux, réseaux émergents et SFD isolés de taille significative) en fonction de l'importance de leurs offres de services financiers (portefeuille) et des perspectives de viabilité institutionnelle et financière qu'elles présentent,
3. l'identification des zones insuffisamment couvertes par l'offre de services financiers,
4. l'inventaire des initiatives de mise en réseau de SFD isolés,
5. l'identification des structures (formelles et informelles) de concertation entre SFD.

Cette étude est suivie par une sélection et un diagnostic approfondi des SFD partenaires pour l'élaboration d'un répertoire des besoins au niveau des SFD en vue d'une meilleure rationalisation des ressources et un appui efficient du PAMIF 2.

A.1.2 : Appui à l'extension en milieu rural pour 15 points de services

Cette activité n'a pas pu être finalisée à cause des problèmes de management du projet et des retards dans les processus de passation de marchés.

Néanmoins 3 réseaux et 6 SFD isolés ont pu bénéficier de plans architecturaux confectionnés par un architecte ainsi que leurs devis respectifs, pour un appui éventuel, d'autres partenaires.

A.1.3 : Appui à l'extension des réseaux dans les zones rurales pour 4 guichets mobiles

Dans le cadre de l'appui des réseaux à l'extension en milieu rural, le Projet a octroyé trois véhicules guichets de type 4X4 (1 pour U-IMCEC, 2 pour U-PAMECAS).

Le volume d'opérations est fonction souvent des activités commerciales hebdomadaires qui se déroulent dans les lournas. Le flux des opérations ne nécessitant pas la construction d'une agence physique qui serait très coûteuse et peu rentable en zone rurale, ainsi, dans le souci d'offrir des services de qualité aux populations rurales aux mêmes coûts que les populations urbaines des véhicules ont été mis à disposition de 2 SFD partenaires. Ces guichets couvrent les axes Kaolack - Kaffrine et Kaolack - Fatick pour l'U-PAMECAS et l'U-IMCEC a préféré déployé son véhicule guichet sur l'axe Kaolack – Diourbel jusque dans le département de Bambey.

A.1.4 : Appui au développement de nouveaux produits

Trois institutions, U-IMCEC, MEC Téranga et la MEC immebir, ont pu bénéficier d'un appui pour le développement de nouveaux produits suite à la formation sur ce thème qui avait été organisé par le projet et à l'assistante technique du PAMIF2. Il s'agit :

❖ du « Warrantage » en partenariat avec U-IMCEC et le GRET :

Le « warrantage » a pu être expérimenté sur 2 années consécutives dans la zone de Médina Sabakh. Le « warrantage » est un système dans lequel le prêt est garanti par un stock de produit agricole dont la valeur augmente dans le temps. La première année a permis d'instituer le crédit en milieu rural en stockant du mil et du maïs dans deux sites (Diaglè et Taïf) avec 66 crédits pour un montant par crédit d'environ 45.000 F.

La deuxième année malgré que les récoltes n'ont pas très bonne la reconduction de l'expérience à permis d'avoir un troisième site de stockage dans le village de Lohénne avec les mêmes céréales pour 91 crédits octroyés et un montant moyen par prêt de 57.000 F.

Le warrantage permet d'éviter de brader les récoltes à des bas prix, d'accéder au crédit à des coûts identiques aux populations urbaines et par suite de sécuriser les stocks de céréales.

❖ Les Tous Petits Crédits aux Femmes (TPCF)

Le PAMIF2 a appuyé la MEC TERANGA à mieux formaliser le TPCF. L'amélioration de ce produit a permis d'adapter l'offre à la demande. Le TPCF permet de toucher un nombre important de femmes qui ne sont même pas encore membres à part entière de la mutuelle afin de les amener progressivement à adhérer à l'institution.. Depuis sa mise en circulation depuis 2009 le TPCF a permis de financer 708 femmes pour un montant global de 33 650 000 CFA.

❖ Le Crédit bail/Leasing

A travers l'appui technique du Projet, le crédit pour l'achat de motos taxi est devenu d'avantage un moyen de création d'emploi et de lutte contre l'exode de jeunes à Foundiougne. L'institution et le promoteur cofinance l'achat d'une moto qui va servir de garantie du prêt. A la fin du remboursement du prêt, la moto devient une propriété du promoteur. Ce produit a permis de financer de 2009 à 2013, 83 promoteurs pour un montant global de 17.830.000 F CFA.

Résultat 2: Les capacités institutionnelles des Systèmes Financiers Décentralisés sont renforcées.

Le diagnostic organisationnel approfondi des SFD a permis d'approfondir l'analyse des besoins des bénéficiaires de l'intervention et de mieux comprendre leurs priorités, en vue de proposer des mesures de renforcement sur mesure et adaptées à leurs préoccupations.

Les deux diagnostics en début de projet (exhaustif et approfondi) ont permis d'élaborer une cartographie des besoins des SFD de la zone d'intervention. Ainsi, 29% des besoins exprimés par les SFD de la zone concerne la formation, les besoins en Plans d'affaires, de Contrôle Interne et de Système d'Information de Gestion constituent chacun 15%, 6% des besoins sont liés à l'appui institutionnel, 9% au Refinancement, 6% au Développement de Nouveaux Produits et l'Appui à l'extension 5%.

Les activités réalisées dans le R2 se présentent comme suit :

A.2.1 : L'établissement de diagnostic organisationnel et sélection des SFD partenaires

Le diagnostic organisationnel approfondi des SFD a permis d'approfondir l'analyse des besoins des bénéficiaires de l'intervention et de mieux comprendre les priorités des SFD, en vue de proposer des mesures de renforcement sur mesure et adaptées à leurs préoccupations. Ce diagnostic a permis d'identifier 3 grands réseaux (CMS, PAMECAS et ACEP), 9 réseaux émergents (U-IMCEC, CAURIE-MF, URMECS...) et 70 SFD isolés. Ensuite une sélection avec l'ensemble des acteurs du secteur sur la base de critères de viabilité a permis de retenir 23 SFD isolés et 5 réseaux comme partenaires potentiels du Projet. Au total le PAMIF2 a travaillé avec 23 SFD isolés et 4 réseaux.

A.2.2 : L'accompagnement-formation des SFD

La mise en œuvre de programme de formation a permis d'organiser 18 sessions de formation au profit de 282 personnes dont 148 hommes et 134 femmes, constituées des élus et du personnel technique des SFD partenaires. Des bourses de formation ont aussi été financées par le Projet, il s'agit du MAM (5 bourses) et le Boulder (6 bourses). Cette activité a été renforcée par la formation aux métiers de la microfinance avec 10 sessions de formation pour un total de 190 personnes formées. Cependant plus de 4 autres SFD de la zone ont pu bénéficier de l'appui du Projet à travers les ateliers organisés par le point focal de l'AP/SFD dans la zone centre.

A.2.3 : La gestion des performances sociales

La manière de poursuivre la mission commerciale conduit souvent certaines institutions vers la dérive de leur mission sociale. Pour une meilleure prise en compte de celle-ci le Projet a appuyé deux institutions de femmes (MEC Téranga et Mec Dimbalanté de Foundiougne) à intégrer un dispositif de gestion des performances sociales. La gestion de la performance sociale est un

processus continu, institutionnalisé de mise en pratique de la mission sociale d'une institution. Dans le cadre du PAMIF2 plusieurs formations ont été organisées avec les SFD pilotes. Une formation des formateurs en de la Gestion des performances sociales a même était organisée au bénéfice des SFD partenaires pour faciliter l'institutionnalisation de la gestion des performances sociales dans la gouvernance des SFD.

A.2.5 : Le rating et la mesure des performances sociales

Grace au projet deux réseaux émergents ont pu réaliser des ratings sociaux, il s'agit de Caurie-MF et d'U-IMCEC. Ces études ont permis à ces SFD de mieux comprendre leurs forces et leurs faiblesses. Ce type d'évaluation permet aux institutions d'accéder à des financements et à une assistance technique adaptée, prendre des décisions à partir d'information de qualité et enfin améliorer leur notoriété et leur performance.

Caurie-MF a obtenu la note B-, cela veut dire que les performances financières, institutionnelles, opérationnelles actuelles de l'institution sont proches des standards du secteur. Quant à U-IMCEC, il a eu C+. Cela veut dire que les risques à court terme sont modérément élevés mais ne sont pas totalement pris en charge. La plupart des domaines à améliorer ont été identifiés, mais la planification à moyen et long terme a omis un ou plusieurs éléments essentiels /critiques, la capacité à mettre en œuvre cette planification, qui est faible. Ainsi de nombreux objectifs risquent de ne pas être atteints.

A.2.6 : La mise en place de SIG performants et adaptés

Le Projet dans le cadre de cette activité a appuyé aussi bien les réseaux que les SFD isolés, avec l'U-IMCEC et l'ACEP pour un audit de leur SIG et une optimisation suite aux recommandations qui ont été faite par les auditeurs. Quatre SFD isolés (MEC Téranga, MEC CCIK, MECIF et MEC Indaf) sont appuyés par le Projet pour l'informatisation avec le CTI-SN, cet appui s'est réalisé par une prise en charge du matériel informatique et de leurs cotisations sur deux ans.

A.2.7 : La certification des états financiers

Le Projet a organisé deux missions de certifications des comptes, en 2011 et en 2012 pour les SFD isolés partenaires.

En 2011, 9 SFD isolés ont bénéficié d'une mission de révision de leurs comptes, il s'agit de Mecif, Mec Le Sine, Mec Dimbalanté de Foundiougne, Mec Téranga, Mec Cciak, Mec Cocoges, Mec artisans de Kaolack et Mec Sant yallah.

La mission de révision des comptes des institutions en 2012 avait pour objectif principal d'établir une situation de référence, des institutions, pour que l'information se fasse sur la base des données les plus fiables possibles et que les projections dans le cadre des plans d'affaires puissent être réalistes. Au total 8 SFD isolés ont bénéficié de cette mission et ce sont les mêmes qui ont bénéficiés d'un appui pour l'élaboration de leurs plans d'affaires. La révision des comptes a concerné principalement les SFD isolés suivant : Mec Cciak, Mec Téranga, Mecif, Mec Indaf, Mec Sappat, Mec Sant Yallah, Mec Book Xool et Mec Cciak.

A.2.8 : Le renforcement des initiatives de mise en réseau

La multitude des initiatives de mise en réseau et la difficulté de pérennité des SFD isolés ont poussé le Projet à commanditer une étude sur les perspectives de regroupements des SFSD

dans le bassin arachidier. Dans les conclusions de l'étude, il apparaît que les SFD isolés ne manifestent pas une réelle volonté de se mettre en réseaux du fait des contraintes liées à leur historique, leur taille et leur répartition géographique. L'une des principales recommandations était pour certains SFD isolés de mettre en place une plate forme de mutualisation des services. Cette entité devrait permettre aux SFD isolés membres fondateurs et propriétaires de partager les aspects liés à la formation, le contrôle interne et l'assistance technique par une économie d'échelle. Compte tenu du délai de mise en œuvre d'une telle structure, le projet ne pouvait pas s'engager dans cette activité à 1 an de sa clôture.

A.2.9 : Le coaching des SFD

Les deux diagnostics faits en début de projet ont révélé un très grand besoin d'assistance technique et organisationnelle au niveau des SFD isolés (comptabilité, processus de crédit, contrôle interne, formation ...). Cette initiative a aussi permis de renforcer le dispositif de suivi évaluation du PAMIF 2 en facilitant la collecte et la validation des données au niveau des SFD isolés.

Le coaching ont pu donner des formations sur mesure aux SFD et les ont beaucoup appuyé dans la formulation de leurs requêtes de financement sur la ligne de crédit confié à la gestion de Sen'Finances.

Résultat 3: L'offre de refinancement au profit des Systèmes Financiers décentralisés est renforcée.

L'un des défis majeurs du secteur de la Microfinance est de faire face à la demande croissante de financement de la clientèle au sein des SFD. Dans ce cadre le PAMIF2 a confié la gestion d'une ligne de crédit d'un montant de 655 millions de F CFA à la fondation Sen 'finance.

Le Fonds a comme objectif de contribuer au renforcement des ressources financières des SFD de la zone d'intervention du PAMIF 2. Cette ligne de crédit a permis de financer deux SFD isolés et trois réseaux au taux de 7% pour un montant global de 822 millions dont 31% constitue la quote part de Sen 'finance sous forme d'effet de levier.

Ainsi, les prêts suivants ont été octroyés : 37 millions pour Mec le Sine, 300 millions pour U-IMCEC, 200 millions pour UM-PAMECAS et 35 millions pour Mec Book JOM. L'exécution du fonds de refinancement a permis à près de 5000 personnes de bénéficier d'un crédit, dont les 80% sont des femmes (80%). En outre même si ce n'était pas un objectif du contrat, l'exécution du fonds de refinancement a contribué efficacement à l'atteinte de l'équilibre financier de la Fondation Sen'Finances.

Résultat 4 : Le cadre de concertation au niveau de la zone d'intervention est renforcé dans la dynamique de l'AP/SFD.

Le diagnostic en début de projet a montré une absence totale de concertation entre les SFD de la zone, le PAMIF2 a permis de mettre en place le premier point focal de l'AP/SFD en partenariat avec l'ARD de Kaolack comme secrétariat exécutif. Cette initiative a largement contribué à l'échange entre les SFD à travers l'organisation de plusieurs ateliers, notamment, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le code de déontologie du secteur, etc.

Grâce à cette structure les acteurs des régions de Kaolack, Kaffrine, Fatick et Diourbel ont eu l'opportunité de partager sur les meilleures pratiques et ont décentralisé la concertation entre SFD qui ne se faisait qu'au un niveau central.

2. Atteinte de l'objectif spécifique, en fonction des indicateurs retenus

L'objectif spécifique est atteint dans son ensemble, en effet :

- Le taux de pénétration des SFD partenaires est passé de 2009 à 2012 de 4,33% à 7% correspondant à la valeur cible. En valeur ceci correspond à une augmentation de 44 616 membres des SFD isolés, des réseaux émergents et de grands réseaux, dont 31 % sont des femmes. La mise en circulation des 2 véhicules guichet, ont permis de U-IMCEC et PAMECAS de polariser onze (11) villages, alors que les deux vedettes mis à la disposition de PAMECAS permettent de desservir cinq (5) villages. Au total 16 nouveaux points de services ont pu être opérationnels alors que la valeur cible pour les nouveaux points de services était de quinze(15) y compris les guichets fixes..
- L'offre de produits innovants et adaptés en milieu rural au niveau des SFD partenaires a été augmentée. Un (1) nouveau produit financier, le warrantage, a été mis en place et deux (2) autres produits, le micro leasing et les tous petits crédits pour femmes ont vu leur rentabilité augmentée. Ainsi sur un objectif de trois (3) produit innovants et adaptés à mettre en place par le projet, 1 nouveau produit innovant et adapté a été mis en place et 2 produits (micro leasing et du TPCF) ont été adaptés à la demande, à travers l'assistance technique offerte par le projet.

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Croissance du taux de pénétration dans les régions ciblées entre 2009 - 2013	4,33%	7%	7%
Le taux de pénétration de la zone a connu une croissance de 3,7% qui n'est pas seulement du fait de l'appui du Projet puisqu'il y'a d'autres acteurs dans la zone qui interviennent de manière directe ou indirecte.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Evolution du nombre des points de services en milieu rural	31%	50%	70%
L'objectif fixé à une croissance de 70% N'a pas pu être réalisé du fait que les constructions n'ont pas été faites. Cependant les 3 Guichets Mobiles(GM) et les 2 vedettes ont largement permis l'ouverture de nouveaux points de services. Les GM permettent de desservir en services financier, onze (11) villages et les vedettes cinq (5) villages.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Evolution de l'offre de produits innovants et adaptés en milieu rural (SFD partenaires)	0	1	3
Au début du projet l'objectif était de mettre sur en place trois(3) nouveaux produits, un nouveau produit a été mis en place, il s'agit du crédit warrantage avec UIMCEC mais 2 produits qui existaient dans la zone d'intervention du projet ont été améliorés, il s'agit du TPCF avec Mec Teranga et Crédit leasing avec Mecif.			

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

Résultat 1 : L'accessibilité de l'offre des services financiers

Le projet a démarré avec un diagnostic exhaustif des intervenants et de la zone d'intervention. Ce diagnostic a permis d'identifier les SFD par catégorie, les zones insuffisamment couvertes, les initiatives de concertation et les initiatives de mise en réseau existantes.

Le dispositif d'appui à l'extension cadre bien avec les projets d'extension des réseaux en milieu rural. Le projet avait prévu d'appuyer sept (7) institutions partenaires avec l'ouverture de quinze (15) nouveaux points de services. Les projets d'extension des SFD partenaires et les sites d'extension ont été validés, de même que les plans architecturaux. Par contre les constructions n'ont pu se faire à cause des retards liés à la préparation et à la passation des marchés publics.

La deuxième activité d'appui à l'extension dans les zones rurales est la mise à disposition de guichets mobiles. Le PAMIF 2 a fourni à deux réseaux partenaires PAMECAS et UIMCEC des véhicules guichets, en effet, 3 véhicules et 2 vedettes ont été mis à leur disposition pour faciliter les déplacements en zone rural et dans les îles du Saloum afin d'améliorer l'accès financier en milieu rural. Ces trois (3) véhicules guichets ont permis de desservir onze (11) villages et les deux (2) vedettes, cinq (5) villages dans les îles du Saloum. Ces véhicules guichets passent une fois par semaine dans chaque village.

Dans le cadre du développement des nouveaux produits financiers mieux adaptés aux besoins des plus pauvres, le projet a accompagné une expérience test : le crédit stockage (warrantage). le projet a accompagné le TPCF et le microcrédit leasing).

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Taux de pénétration des SFD partenaires a évolué de 15%	25%	28%	40%
Cet indicateur n'es pas atteint, son niveau de réalisation n'est que de 28% alors que la valeur cible était de 40%. La progression de cet indicateur est freinée par l'absence d'agences physiques pouvant stimuler les adhésions. Mais aussi il y'a le fait que certains SFD isolés ont atteint leur potentiel en matière de croissance.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Le nombre de femmes bénéficiaires de services financiers a augmenté de 50%	16.988	38.169	25.482
Les femmes constituent une cible majeure pour le Projet, l'analyse de la situation de référence montrent que les femmes étaient peu servies par rapport aux hommes environ 16988 soit moins de 50%. De 2009 à 2012 il y'a eu un accroissement très important du nombre de femmes servies qui passent de 16 988 à 38 169 soit près de 125%.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Le nombre de clients actifs a évolué de 15%	29.941	70.581	34.432

Cet indicateur a connu une progression largement supérieure à la valeur cible. A la situation de référence le nombre de clients actifs était de 29.941 et en 2012 il est de 70.581 soit une progression de 136%. Ceci est due d'une part aux renforcements des capacités des institutions qui ont améliorés la gestion de leur crédit et d'autre part à la ligne de refinancement qui a augmenté les capacités des SFD à octroyer des crédits.

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Le nombre de clients féminins actifs a évolué de 40%	15.789	36.065	22.105
La proportion de femmes membres était inférieure de moitié par rapport aux hommes. Dans cette même proportion les femmes étaient peu représentatives dans les clients actifs. La valeur de départ donnait environ 15789 femmes comme clients actifs, l'objectif visait à travers l'appui du PAMIF2 à être largement atteint avec environ 36065 alors que la cible n'était que 22105 soit une croissance de 128% alors que la cible n'était que d'une progression de 40%.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
15 nouveaux points de services installés en milieu rural	0	5	15
L'objectif du projet était de mettre en place 15 nouveaux points de services que cela soit des guichets mobiles ou bien des guichets fixes. Mais du fait que les constructions n'ont pas pu être réalisées ; la progression de cet indicateur n'a pu se faire qu'avec les 3 véhicules guichets octroyés à l'UM PAMECAS (2 véhicules) et à l'UIMCEC (1véhicule). De même les deux vedettes données à l'UM-PAMECAS ont contribué à hauteur de deux nouveaux de services. L'absence de construction a donc créée un écart négatif de 10 nouveaux points de services non réalisés.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
L'encours d'épargne a évolué de 30% (1000 000/FCFA)	2.763	3.592	1.848
Dans la situation de base l'épargne des SFD partenaires tournait autour de 2,7 milliards, le projet prévoyait avec son appui aux SFD de stimuler l'épargne 30%, cet indicateur est atteint car l'épargne a augmenté que 839 millions soit 30% par rapport à la situation de référence. La cible a été atteinte à 100%			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
L'encours de crédit a évolué de 50% (1000 000/FCFA)	8.506	12.759	3.447
L'encours de crédit des SFD partenaires est passé de 2009 à 2012 de 8.5 milliards à 12.7 milliards soit une croissance de 50% correspondant à la valeur cible, cette croissance est le fruit de l'appui à la mise en place de processus plus rigoureux en matière de gestion du crédit (avec les différents appuis et formation reçus du PAMIF 2) et à l'ouverture de nouveaux points de services avec l'avènement des véhicules et vedettes guichets.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Deux nouveaux produits développés	0	1	2
Un seul nouveau produit a été développé dans le cadre du PAMIF2, c'est le crédit warrantage avec l'UIMCEC, mais le Projet a appuyé Mec Téranga et Mecif à l'amélioration de l'efficacité de leurs produits (crédit-bail et TPCF). L'objectif développer de « nouveaux » produits au sens strict du terme est atteint à moitié mais au sens large, cet objectif est atteint avec les trois (3) nouveaux produits fonctionnels dans la zone du projet, le Warrantage, le crédit-bail et le TPCF.			

Résultat 2 : Les capacités institutionnelles des SFD de la zone d'intervention sont renforcées

Après le diagnostic exhaustif le projet a choisi un nombre des SFD potentiels partenaires directs et puis a effectué un diagnostic organisationnel approfondi des SFD intéressés à être appuyer par le projet. Le projet a ainsi sélectionné 27 SFD partenaires dont 23 SFD isolés, 2 grands réseaux (ACEP et PAMECAS) et 2 réseaux émergents (U-IMCEC, Caurie MF). Le diagnostic organisationnel approfondi des SFD a permis d'avoir une meilleure compréhension des besoins et des priorités des SFD partenaires afin de proposer un plan d'accompagnement des SFD isolés adapté à leurs besoins. Sur la base des résultats des diagnostics organisationnels approfondis, le PAMIF 2 a pu disposer d'un état des lieux et procéder à l'analyse SWOT des SFD en vue de la mise en œuvre d'un plan de renforcement adéquat.

En 2011, la DRS ayant retiré l'agrément de quatre (4) mutuelles partenaires (MEC Thiappy, MEC Artisans de Fatick, MEC Natangue, MEC GPF), il ne restait plus que 19 SFD isolés partenaires du PAMIF 2.

Dans le cadre du renforcement des capacités des SFD partenaires le projet a organisé 31 sessions de formation au bénéfice de 522 personnes dont 291 hommes et 231 femmes. Le projet a aussi appuyé le point focal de l'AP SFD à organiser 7 ateliers de formation.

Malgré les formations et l'appui à distance, certaines lacunes persistaient au niveau de la gouvernance et de la gestion administrative, opérationnelle et stratégique des institutions partenaires, raison pour laquelle le PAMIF 2 a opté pour une assistance rapprochée à travers un coaching des SFD isolés. Initialement prévu avec quatre(4) coachs, seuls trois ont pu être opérationnels faute disponibilité d'expert. Après la démission de l'un des 3 coachs, les 2 coachs restant ont été répartis par thématique pour gagner en efficience. L'un avait en en charge tous les aspects relatifs à la comptabilité dans les institutions, l'autre s'occupait de la formation et de la mise en application des meilleurs processus. Il a été ainsi réalisé un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables, sous forme d'appui à la correction des processus, de préparation des requêtes de financement, d'appui conseil. A travers ce processus de coaching, les institutions bénéficiaires ont eu l'opportunité d'approfondir leurs connaissances sur les thématiques des formations dont ils ont été bénéficiaires, de mettre en place des processus plus en règle en matière de gestion du crédit, de gouvernance et de contrôle interne. Ces travaux ont largement contribué à améliorer les performances des institutions. Dans le coaching une attention particulière était aussi réservée au management des ressources humaines des SFD bénéficiaires. L'appui se faisait d'abord sur demande des institutions mais aussi à travers un plan de renforcement global élaboré au niveau du projet faisant référence aux résultats des différentes évaluations (rapports de diagnostics et rapports de suivi évaluation des SFD isolés). Un suivi constant se faisait sur chaque institution, en vue d'améliorer la qualité des ressources humaines, conseiller l'institution sur les décisions pour une meilleure gouvernance et une bonne perspective de viabilité technique, organisationnelle et financière.

Sur la base d'une analyse sur la viabilité effective des SFD partenaires du PAMIF 2 en 2012 le projet a recentré ses activités par rapport aux SFD isolés. Ainsi sept des SFD isolés partenaires du PAMIF2 ont été jugés peu viables avec aucun potentiel de développement. Le Projet a alors décidé de ne plus appuyer directement ces institutions. Pour le reste des SFD partenaires, l'appui s'est recentré afin de permettre une économie des ressources et une utilisation beaucoup plus efficace des coachs. Douze(12) SFD isolés partenaires jugés viables et ont pu continuer à bénéficier de l'appui du Projet. Parmi ces douze, huit institutions ont bénéficié d'un appui à l'élaboration d'un plan d'affaire. Trois des quatre mutuelles qui n'ont pas bénéficié de cet appui à l'élaboration de plan d'affaires font partis de l'URMECS qui dispose déjà d'un plan d'affaire. Les réseaux, partenaires du projet, n'étaient pas éligibles pour cette activité car le processus d'élaboration des plans d'affaires est géré au niveau des directions générales et non au niveau de la zone d'intervention du Projet.

Dans le cadre du rating et de la mesure des performances sociales, deux institutions partenaires (U- IMCEC et Caurie- MF) ont bénéficié d'un rating financier et social en 2011. De plus le projet a financé la formation de deux SFD isolés pilotes au niveau de la gestion des performances sociales et de leur audit social. Le point focal de l'AP SFD a aussi organisé une formation sur la performance sociale pour toutes les mutuelles membres de la zone d'intervention.

En 2009 le projet a accordé 5 bourses (1- FDEA, 2-ASACASE/CPS, 1-U-IMCEC) pour la formation au Master Africain de Micro finance organisé par le CESAG en partenariat avec l'ONG Aquadev. Entre 2010 et 2011 6 personnes (2 – Caurie MF, U-IMCEC, Mec Espoir, MECAT, Mec CCIAK) ont bénéficié d'une bourse pour suivre la formation Boulder Microfinance à Turin.

Dans le cadre de la mise en place des systèmes d'informatisation et de gestion le projet à évaluer les SIG d'ACEP et de U-IMCEC et appuyer a leur optimisation. En 2011 le projet a financé une étude pour évaluer les besoins et l'audit des SIG des SFD isolés partenaires. Après l'atelier de partage des résultats de l'étude, les coachs ont continué à partager les possibilités pour obtenir un SIG adéquat et conforme par rapport au nouveau référentiel comptable. Ensuite entre 2012 et 2013 le projet a financé l'informatisation de 4 SFD isolés partenaires.

En 2011 le projet a réalisé une étude pour l'évaluation des initiatives de mise en réseau existants au Sénégal. Les résultats de cette étude ont été partagés avec les institutions partenaires en 2012.

En 2012 le projet a engagé un cabinet comptable pour la réalisation des plans d'affaires pour 8 SFD isolés.

Suites aux missions de révisions comptable des SFD isolés partenaires effectuées en 2011 et 2013 et à l'appui des coach dans l'élaboration de plans comptable conformes au nouveau référentiel comptable, toutes les institutions partenaires ont pu déposer à la DR/SFD (conformément à leur agrément) des états financiers conformes à la nouvelle réglementation.

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
80% des SFD partenaires disposent d'un SIG adéquat et conforme au NRC	3	17	18
Au moment du diagnostic approfondi seul trois institutions disposaient d'un SIG adéquat et conforme au NRC, les travaux d'assistance des coachs et les formations organisés par le Projet, ont permis de faire une migration de la comptabilité des SFD, vers le nouveau plan comptable. Ce travail est complété par l'informatisation par le CTI-SN de certains des SFD isolés (3 avec un autre partenaire et 4 avec le PAMIF2). Cet indicateur est donc largement atteint, actuellement, tous les SFD partenaires disposent d'un SIG adéquat et conforme au NRC. Il faut noter que trois SFD partenaires du PAMIF2 ont disposé par la suite de SIG à travers l'appui d'un autre partenaire (Mec Le sine, Mec Dimbalanté de Foundiougne et Mec Sant Yallah).			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
100% des SFD partenaires disposent de plans d'affaires opérationnels	5	15	23
La perte d'agrément de quatre (4) SFD isolés partenaires et le recentrage des activités sur 12 SFD isolés à la suite de l'analyse des perspectives de viabilité ont réduit considérables le nombre de partenaires avant la fin du Projet, seul huit (8) SFD isolés ont pu bénéficier d'un appui pour l'élaboration de leurs plans d'affaires. Ainsi sur les 12 SFD isolés qui restent au Projet comme partenaires huit (8) disposent de plans d'affaires opérationnels. Ceci nous rapproche de 66% au moins d'atteinte de la valeur cible. D'autres SFD (les réseaux) ont eu des plans d'affaires nouveaux ou bien leurs plans d'affaires révisés.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
100% des SFD partenaires disposent des manuels de procédures à mis à jour	5	15	23
Le marché relatif au manuel des procédures n'a pas été préparé, mais cependant à travers l'appui des coaches les SFD isolés ont pu mettre à jour les procédures ce qui nous permet d'atteindre au 15 SFD sur les 23 initialement retenus comme partenaires du Projet.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
30% des SFD partenaires intègrent les performances sociales dans leur dispositif de gestion et de suivi de leurs activités	2	5	2
Dans la situation de référence seuls 2 SFD (Caurie-MF et UIMCEC) avaient intégré la gestion des performances sociales dans leur dispositif de gestion. Le PAMIF2 a appuyé 2 SFD isolés de femmes à intégrer la GPS, il s'agit de la Mec dimbalanté de foundiougne et de la Mec Téranga. Soit un niveau d'atteinte de 150% par rapport à la valeur cible de deux SFD. Par un SFD isolé partenaire du PAMIF2 a bénéficié d'un appui pour mettre en place un système de GPS (Mec Le sine).			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
80% des SFD partenaires disposent d'états financiers certifiés	4	22	18
Tous les SFD d'une certaine taille (encours de crédit/épargne au moins égal à 2 milliard durant deux années successives) doivent faire certifier leurs états financiers annuels avant dépôt auprès de la DRS/SFD ; par ailleurs, sur 2 ans le projet a commandité deux missions de révisions de comptes qui ont permis de disposer d'états financiers certifiés.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
3 SFD ont bénéficié d'un rating pendant la durée du projet	0	2	3
Le PAMIF2 a appuyé l'UIMCEC et CAURIE-MF à faire un rating social, la valeur cible étant trois(3). Les autres institutions n'ont pas priorisé le rating, la raison pour laquelle il était un peu difficile de poursuivre ce type d'appui faute de SFD intéressés.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
15 SFD partenaires ont un ratio d'autosuffisance opérationnelle supérieure à 130%	7	9	15
En 2009 ; seulement sept (7) SFD avaient un RAO supérieur 130%, le reste ne parvenait pas à faire couvrir leurs charges d'exploitation par leurs produits d'exploitation, une situation qui risquait de compromettre leur viabilité. Le niveau d'atteinte est de neuf (9) pour une valeur cible de 15, soit un écart de 6SFD,			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
100% des SFD partenaires fournissant un rapport trimestriel sur les indicateurs	5	17	23
Dans le cadre de la collecte des données de suivi évaluation du PAMIF2, les indicateurs sont calculés par le Projet et mis à la disposition des SFD isolés partenaires. En plus il y'a le reporting trimestriel pour la DRS/SFD d'indicateurs qui obligent les SFD à calculer régulièrement les indicateurs pour la DRS/SFD. Le SIG mis à leur disposition permet de générer facilement ces indicateurs.			

Indicateur	Valeur de	Niveau	Valeur
------------	-----------	--------	--------

	référence	d'atteinte	cible
15 des SFD partenaires ont un PAR > 30 jours moins de 5%	9	13	15
La situation de référence montre que seuls neuf (9) SFD avaient leur PAR > 30 jours moins de 5% ; dans le cadre du PAMIF2 le niveau d'atteinte est de 13 sur une cible de 15. Ces améliorations sont dues à la mise en place de processus de crédits beaucoup plus rigoureux, au renforcement de capacités des élus et des techniciens des SFD.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
10 des SFD partenaires publient régulièrement des informations sur le MIX	4	4	10
L'objectif du projet était 10 SFD puissent publier leurs informations dans le MIX, ceci devrait être l'aboutissement dans le cadre de l'appui à l'intégration de la GPS dans le dispositif des SFD, mais cette étape n'est pas réalisée car les problèmes de management du projet n'ont pas permis d'appuyer plus de 2 SFD à intégrer la GPS dans leur gouvernance.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
1 initiative de mise en réseau accompagnée	0	0	1
L'étude sur les initiatives de regroupement dans la zone du Projet a montré qu'aucune initiative de mise en réseau n'était viable, en plus il n'y avait pas une réelle volonté politique au niveau des SFD isolés pour un regroupement, chacun tenait à sa souveraineté et les différences d'historique, les contraintes géographiques et de poids des institutions ne facilitaient aucun regroupement. L'option recommandée par la mission était une mise en place d'une plate forme de mutualisation des services comme la formation, l'inspection et une centrale d'achat pour les fournitures et matériaux de bureau. Donc aucune initiative n'a pu faire l'objet d'un accompagnement par le projet.			

Résultat 3 : L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée

Le projet a mis en disposition une ligne de refinancement auprès de Sen 'Finances. La première tranche de 500 000 euro a été versée en 2011 et la deuxième tranche a été décaissée en 2012. Le PAMIF 2 a organisé des séances de sensibilisation sur la ligne dans les régions de Diourbel et Kaffrine et a appuyé les SFD isolés à la formulation des requêtes de refinancement. Quatre institutions partenaires ont bénéficié d'un crédit de Sen 'Finances.

Concernant l'étude de faisabilité pour la création d'un outil de refinancement pérenne le projet a participé à la validation des résultats des études sur « la migration institutionnelle du FCBS et sur le besoin de financement du secteur de la microfinance » et a échangé avec la Direction de la Microfinance sur la mise en place d'un comité de réflexion.

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation de 50% du montant moyen des crédits décaissés (mille/FCFA)	236	569	353
Le croissence du montant moyen des crédits octroyés, indique une croissence du volume des crédit accompagné du nombre de bénéficiaires. La situation de référence en 2009 indique que le crédit moyen était de 236 000 F et la valeur cible est largement atteinte puisque en 2012, on est à 569000 soit un dépassement de la cible de 216 000 F.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation de 50% de la production de crédit des SFD partenaires (1000 000/FCFA)	2.836	9.985	4.254

La ligne de crédit a fortement contribué à l'augmentation de la production de crédit des SFD partenaires et bénéficiaires de la ligne, en 2009 on a une production de 2,8 milliards, la ligne de refinancement combinée aux appuis du projet en formation et à l'assistance technique des coaches ont influé positivement la production de crédit qui dépasse largement la valeur cible qui était de 4,2 milliards. La production de crédit a connu une croissance de 252%.

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation du nombre d'emprunteurs actifs (50%)	10.642	23.459	15.963
Le nombre d'emprunteurs actifs augmentent avec le volume de crédits octroyés, il est fonction du nombre de bénéficiaires de crédit et du volume octroyé. La valeur cible est largement dépassée soit 120% alors que la cible n'était que de 50% seulement. Ceci s'explique aussi par la ligne de refinancement confiée à Sen 'finances qui lui a permis de d'octroyer 822 millions de crédit avec un effet levier de 255 millions aux SFD partenaires de PAMIF2.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation du nombre d'emprunteurs actifs femmes (50%)	8.763	15.491	13.145
Le nombre d'emprunteurs actifs femmes a augmenté dans une proportion beaucoup plus importante que les emprunteurs actifs. En 2009 8763 femmes étaient considérées, pour une valeur cible de 50% de croissance, en 2012, la cible est largement dépassée 27%, ce qui correspond à 2346 femmes. Cette croissance est imputable à la ligne de refinancement combinée à l'appui technique du Projet.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation du nombre de prêts en cours (75%)	9.575	14.228	14.363
La situation de référence indique le nombre de prêts en cours en 2009 était de 9575, la cible du projet n'a pas été atteinte car on prévoyait une croissance de 75% alors qu'il y a un écart de 135 prêts..			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Augmentation du volume de prêt reçu de l'opérateur (1 milliard de FCFA - mille/FCFA)	0	1.000	1.000
L'objectif du projet était que l'opérateur à travers les 655 millions reçus du PAMIF2 puisse avec un effet levier une rotation des fonds augmenter les prêts reçus par les SFD. La cible est atteinte elle était de 1 milliard F CFA.			

Résultat 4 : Le cadre de concertation au niveau de la zone d'intervention est renforcé dans la dynamique de l'AP/SFD

Dans le cadre du renforcement institutionnel en 2009 le projet a identifié les initiatives de concertation existantes. En 2010 le projet a signé la convention de partenariat avec l'AP SFD et a appuyé dans l'installation d'un point focal dans le bassin arachidier. A partir de 2010 tous les SFD partenaires ont adhéré à l'AP SFD.

Le point focal de l'AP SFD est le cadre de concertation pour les SFD au niveau de la zone centre. Il sert de point de rencontre de tous les acteurs qui interviennent dans ce secteur et doit permettre de promouvoir des échanges entre les SFD de différentes régions, des réunions thématiques et des études qui servent les acteurs directs de la microfinance. C'est la raison pour laquelle le projet a opté d'appuyer le point focal dans l'organisation des ateliers suivants :

- Un atelier de sensibilisation sur la GPS
- Un atelier sur les implications de la nouvelle réglementation et les enjeux y relatifs
- Un atelier sur la vulgarisation de la convention collective
- Un atelier de partage sur l'échange d'informations entre les SFD

- Un atelier sur le blanchiment d'argent
- Deux ateliers de vulgarisation du code de déontologie

En outre quatre conférences techniques ont été tenues dans les 4 régions d'intervention du PAMIF2 avec la DRS/SFD. Ces rencontres ont permis de clarifier tous les éléments essentiels de la nouvelle réglementation des SFD (interdiction des GECs, adhésion obligatoire à l'AP/SFD, uniformisation de l'autorisation d'exercice des SFD..).

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
100% des SFD partenaires adhèrent à l'AP/SFD	6	23	23
la loi sur la nouvelle réglementation des SFD stipule que l'adhésion à l'AP/SFD est obligatoire, malgré cela beaucoup de SFD isolés était retissant à adhérer, la sensibilisation autour du point focal a permis à tous les SFD isolés partenaires du Projet d'adhérer à l'AP/SFD.			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Existence d'un point focal fonctionnel pour l'AP/SFD	0	1	1
Le diagnostic en début de projet avait montré l'absence de concertation entre SFD de la zone, le R4 devrait permettre le renforcement de cette concertation entre SFD dans la dynamique de l'AP/SFD, ceci par la mise en place d'un point focal afin de déconcentrer et de décentraliser les activités de l'association qui se faisaient à Dakar ;			

Indicateur	Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible
Nombre d'ateliers d'échanges et de partages sur les bonnes pratiques	0	11	10
Les ateliers organisés avec le point focal de la zone centre ont permis à l'AP/SFD d'avoir plus de visibilité. Ces ateliers ont permis aux SFD d'être plus motivés par rapport aux activités de l'AP/SFD, cependant la fin du Projet va compromettre la viabilité du point dont toutes les activités étaient prises en charge par le PAMIF2. Au total le PAMIF2 a organisé avec le point focal onze (11) , pour une valeur cible de dix(10),			

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

Les objectifs du dispositif de suivi et évaluation de PAMIF 2 :

Le suivi-évaluation a pour objet de servir d'outil d'aide à la prise de décisions aux différents niveaux d'exécution du projet.

Il a permis la collecte, le traitement et le suivi de l'information nécessaire aux besoins de gestion interne et de supervision des activités et des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Les principes du dispositif de suivi et évaluation de PAMIF 2 :

Les principes clés sur lesquels reposait le dispositif sont :

- la concentration du dialogue et des actions sur les résultats ;
- la participation de l'ensemble des parties-prenantes au processus de planification, de suivi et d'évaluation du projet ;
- l'articulation avec l'évaluation par l'intégration d'indicateurs de performances (efficacité, efficience, impacts en lien avec le cadre logique du projet) ;
- l'importance accordée au réalisme, à la simplicité et à l'efficience du système à mettre en place ;
- la recherche d'harmonie et de mise en concordance avec les systèmes locaux existants pour éviter de créer des systèmes parallèles ;
- le focus sur l'utilisation des informations relatives aux résultats pour appuyer le processus de prise de décision au niveau local et national.

Le système est participatif du fait de l'implication de toutes les parties prenantes et de l'instauration d'espaces de concertation qui permettaient d'associer les acteurs concernés à la

définition et à l'identification d'indicateurs qui sont utilisés pour suivre les activités entreprises dans le cadre du Projet.

Cette approche participative a permis l'appropriation du projet et des résultats par les acteurs et a contribué au renforcement de leurs capacités de gestion et à la durabilité des changements induits par le projet.

Méthodologie du dispositif de suivi et évaluation de PAMIF 2 :

La méthodologie adoptée pour la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation reposait sur les éléments ci-après :

- des enquêtes de référence pour déterminer la situation de départ grâce aux diagnostics exhaustif et organisationnel des SFD ;
- une collecte des données sur les activités par les partenaires d'exécution du programme (SFD, consultants, opérateur financier, AP/SFD), dans la mesure du possible ;
- un alignement sur le dispositif de suivi du plan d'action de la LPSMF ainsi que des autres projets et programmes de microfinance à la fois pour la démarche globale, les indicateurs et les supports de collecte et la mise à contribution des données du suivi des acteurs nationaux et de la BCEAO ;
- une évaluation propre des actions spécifiques des SFD (innovation, extension, etc.) et évaluation mi-parcours et finale mobilisant des ressources externes.

L'organisation générale du système de suivi-évaluation

L'architecture globale du dispositif est résumée dans le tableau suivant. Pour chaque niveau – programmation et suivi des activités, suivi des résultats, effets et impacts – sont précisés les indicateurs, les acteurs et les supports de collecte et diffusion de l'information.

Tableau: Architecture globale du dispositif de suivi-évaluation du PAMIF2

Fonctions	Programmation et suivi des activités	Suivi des résultats	Mesure des effets et de l'impact
Sources	DTF, Plan annuel Rapport annuel, Rapports d'avancement Rapports d'exécution Rapports de suivi	Rapports d'exécution Rapports de suivi Tableaux de bord Tableau suivi des risques Capitalisation des bonnes pratiques	Rapports de suivi Rapports d'évaluation
Outils-clefs	Template planification et rapportage Fiches de collecte	Fiches de collecte Template de traitement des données	Fiches de collecte Questionnaires Grilles d'entretien Template de traitement des données
Maître d'œuvre	Equipe du projet	E	RSE, Consultant évaluation
Principaux	Rapport d'avancement	Rapport de suivi	Rapport d'évaluation

produits			mi parcours
----------	--	--	-------------

Le système de suivi-évaluation était structuré autour de quatre fonctions principales :

- La programmation et le suivi technique et financier. Les activités essentielles de cette fonction étaient l'élaboration des plans de travail annuel et les rapports de suivi trimestriels, semestriels et annuels. L'acteur principal de cette fonction programmation et suivi des activités était l'équipe du projet (EP) en relation avec la DMF, la CTB et la SMCL. L'EP rendait compte à la DMF, la CTB et la SMCL pour l'exécution de l'ensemble du projet. Le suivi de l'avancement du projet était donc de sa responsabilité.
- Le suivi des résultats. La fonction « suivi des résultats » était le cœur du système de suivi-évaluation. Elle consistait en une large documentation périodique et en temps réel des processus et des principaux résultats du projet par le biais d'une batterie d'indicateurs de performance du projet. L'EP était le pivot de ce dispositif avec le soutien des partenaires-clés : SFD, consultants, opérateur financier, AP/SFD. La collecte se faisait par le biais de fiches et de tableaux de bord remplis par les différentes parties-prenantes et correspondant aux indicateurs de performance. L'exploitation des outils permettait, selon une périodicité annuelle et semestrielle, de donner un tableau de bord à date du niveau d'atteinte des indicateurs du projet.
- La mesure des effets et de l'impact. Cette fonction était externalisée par le biais d'études à commanditer par l'EP, la CTB et la DMF.
- L'évaluation : Cette fonction était également externalisée. En 2012 le projet a bénéficié d'une évaluation à mi-parcours qui avait pour objectifs, au cours de l'exécution du projet, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui restait et de proposer des mesures correctives. Cette évaluation a permis de disposer de données pour assurer le pilotage du projet, de préparer l'évaluation finale et de proposer des modifications ou des réorientations au projet en vue d'en assurer le succès.

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 ?

Les retards liés au mode de passation des marchés

Les constructions des nouveaux points de services n'ont pas pu être réalisées à cause de difficultés liées au mode de passation des marchés publics et des changements politiques au Sénégal. L'élection présidentielle et les changements de poste qu'elle implique ont affecté le projet à plusieurs niveaux : le rattachement ministériel de la direction de la microfinance était en débat. La commission d'affectation des marchés publics était en attente de confirmation ou de nomination.

- **Les problèmes de gouvernance du projet**

Au cours de l'exécution du projet, le co-responsable pour la partie sénégalaise a été affecté à un autre poste, dans un autre ministère. Les difficultés liées à ce changement ont été accentuées par le départ du coresponsable pour la partie belge. Une nouvelle équipe a ainsi été nommée, constitué pour la partie belge de l'ex coresponsable du FORPROFEM, et, pour la partie sénégalaise, de l'ex-responsable du suivi évaluation du PAMIF 2. Cette dernière nomination

signifie la suppression du poste anciennement assumé par cette personne. L'équipe, déjà réduite, s'est contractée encore un peu plus, avec les risques que cela implique.

- **L'ampleur de la tâche**

L'ambition du programme se heurte cependant à la dimension de son équipe technique et à la durée réduite d'exécution des activités. Certaines activités, comme le renforcement des initiatives de mise en réseau, sont retardées à cause d'une surcharge d'activités auprès des SFD partenaires.

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

À voir les problèmes majeurs qui ont influencé l'exécution du projet.

3. Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation ?

C'est important d'avoir une logique d'intervention cohérente en articulant au mieux les différents objectifs et résultats de l'intervention. Il faut accorder plus de temps à l'analyse des besoins des bénéficiaires lors de la formulation et au début du projet. C'est nécessaire de prévoir, dans le cadre de la planification des activités, suffisamment de temps pour la réalisation d'études complémentaires de diagnostic et d'évaluation des besoins. Ensuite il faut prendre le temps de revoir les résultats et les indicateurs afin de réaliser un cadre logique pour lequel il existe un nombre d'indicateurs limités qui sont mesurables et qui reflètent clairement l'évolution de l'objectif.

Il est important de développer, au démarrage du projet, un calendrier réaliste avec un suivi périodique pour éviter que des retards subis dans une activité influence trop le déroulement du projet. La période prévu pour le projet était très courte ce qui a causé des difficultés pour consolider les renforcements institutionnels. C'est la raison pour laquelle la durabilité des certains acquis est remise en question. C'est pour cela qu'il faut prévoir une durée de mise en œuvre réaliste avec des moyens adéquats.

Il n'y a pas beaucoup des synergies entre les projets belges dans la région d'intervention de la coopération belge. Il serait intéressant de créer des liens formels entre les projets comme intégrer un indicateur dans le cadre logique qui motive le personnel des projets de travailler ensemble. Par exemple le PAMIF 2 avait pu travailler plus sur l'incorporation des assurances santé dans les services financiers offerts par des SFD partenaire ou sur l'intégration des services financiers dans la gestion de l'eau et de l'assainissement.

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

Le projet a eu un impact au niveau des bénéficiaires des services financiers. En effet, Il y a un meilleur accès aux services financiers pour la population grâce à l'augmentation des points de service. Trois (3) nouveaux produits financiers (warrantage, tous petits crédits pour des femmes et le micro leasing (crédit bail)) ont été développés par les institutions partenaires du projet. En outre l'encours de crédit des institutions partenaires a augmenté de 84% et l'encours d'épargne de 50%. Les clients qui ont participé aux formations sur l'éducation financière jugent qu'il y a eu un impact positif au niveau de leurs activités professionnels, et de leur image dans la société du fait d'avoir accès à un prêt plus élevé.

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 ?

- Par rapport à l'audit et aux contrôles internes

Observations	Recommandations	Exécutions
Mission janvier 2011		
Lors du recrutement de l'opérateur de la ligne de refinancement le cahier des charges ne demande pas de garantie financière aux soumissionnaires pour assurer une bonne exécution	Exercer un contrôle périodique sur le fonctionnement et l'exécution de la ligne de refinancement	
Il n'existe pas un accord permettant d'assurer l'utilisation pérenne du montant de la ligne de refinancement en faveur de secteur de la microfinance après le remboursement de l'opérateur.		
Les déplacements sur Dakar sont très fréquents et ont dépassé le budget prévu dans le DTF	Une gestion plus parcimonieuse des déplacements sur Dakar	
Les délais entre les étapes différents des marchés publics sont très courts	Respecter des délais normaux	
Aucune pénalité n'est appliquée quand le délai d'exécution n'est pas respecté	Prévoir des pénalités même pour les marchés de moindre importance	

- Par rapport à l'évaluation à mi-parcours

SUJET	EXECUTION	OBSERVATIONS
Accélérer l'activité de la construction des nouveaux points de service	Cette activité est annulée car il ne pouvait pas être terminé avant la fin du projet	
Mettre en service les guichets mobiles	Les guichets mobiles sont mis en service en Q2 2012	
Suivre le progrès des nouveaux produits et créer des notes de capitalisation		
Documenter le progrès et les défis des institutions partenaires		
Continuer l'activité du coaching	• Les contrats des coachs sont prolongés jusqu'à la fin du	

	<p>projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un recentrage des appuis vers un groupe réduit de mutuelles (ATIP) 	
Sélectionner des SFD partenaires pour l'implémentation du SIG	4 SFD sont sélectionnés pour l'implémentation du SIG	Une mutuelle sera informatisée en Q4 2012, les 3 autres en Q1 2013
Diffuser les résultats de l'étude sur la mise en réseaux (SFD partenaires, autres lieux – CNC, CTR, portail web DMF)	Un atelier de restitution était organisé pour les SFD partenaires en Q3 2012	
Elaborer des indicateurs et valeurs pour suivre les performances de Sen 'Finances	Les activités de Sen 'Finances sont suivies par un rapport trimestriel	
Continuer à étudier le fond multi bailleur		
Continuer à fournir des conseils techniques et du soutien au point focal de l'AP SFD	Le projet continue appuyer le point focal avec l'organisation des ateliers et le développement d'un plan d'action	
Continuer à convoquer le CTR		
Capitaliser l'expérience warrantage		

6. Quelles recommandations faites-vous pour la consolidation et l'appropriation de l'après-projet?

Plusieurs éléments du projet PAMIF 2 sont très pertinents par rapport à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des OMD. Il paraît donc essentiel de poursuivre cette démarche. Le développement du niveau de vie des populations rurales est amélioré par le développement économique et la sécurisation des revenus dans la zone de concertation de la coopération belge.

Afin de réaliser cet objectif il faut que ;

- les populations aient accès dans des conditions satisfaisantes à des services financiers
- l'offre de crédit et d'épargne soit mieux adaptée à leurs besoins
- les produits financiers soient facilement accessibles en termes de proximité et de conditions d'accès

Le PAMIF 2 a appuyé à l'installation du Point Focal de l'AP SFD dans la zone d'intervention. Cette structure met à disposition des membres de l'AP SFD des informations sur le secteur, les formations disponibles, les événements liés à la microfinance mais est également le point de collecte des attentes des SFD. Le projet a appuyé la structure à l'élaboration d'un plan d'action pour continuer ses activités après la fin du projet. Mais la place et la crédibilité du point focal centre dans le paysage de la microfinance dépendra en grande partie de ses capacités, de son dynamisme et de l'appui du siège de l'AP SFD.

PAMIF 2 a mis en place un programme d'accompagnement individuel visant un renforcement institutionnel, technique et financier pour les SFD isolés partenaires. A travers le processus de coaching, l'institution coachée a l'opportunité d'approfondir ses connaissances et d'améliorer ses performances. En plus beaucoup des formations ont été organisées pour renforcer les capacités des SFD. Le coaching a permis d'appuyer les institutions à mettre en œuvre et à s'approprier les informations et les pratiques acquises. Il est pertinent pour les SFD d'avoir un appui ou de trouver une solution pour continuer cette activité.


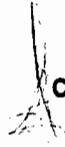
L'étude d'évaluation des initiatives de mise en réseau des SFD isolés propose comme solution la création de plateformes de mutualisation des services. L'idée est que des plateformes soient constituées d'entités indépendantes qui élaborent et coordonnent les appuis et les services à partager ou à mutualiser. Il s'agit de créer des cadres d'échange pour répondre à des besoins communs. Ce cadre pourrait répondre au besoin tel que : la formation, l'assistance comptable, le contrôle externe, les audits, etc. il pourrait même reprendre les activités réalisées par les coachs du PAMIF 2.

7. Conclusion

Le projet PAMIF 2 est très pertinent. Il a développé une expertise très intéressante dans le domaine de la microfinance dans le bassin arachidier. Ses points forts sont le renforcement de capacités institutionnelles des SFD et l'extension de l'offre des services financiers via les formations pour les élus et les techniciens, le coaching, l'informatisation des SFD partenaires et les guichets mobiles.

Son efficacité et son efficience ont toutefois été freinées par les retards causés par les modes de passation des marchés publics et les changements au niveau de l'équipe du projet.

En général le projet a eu une influence positive sur l'accès et la qualité des services financiers offerts dans la zone d'intervention et les bénéficiaires des cours sur l'éducation financière jugent qu'il y a eu un impact très positif au niveau de leurs activités et de leur image dans la société du fait d'avoir accès à un prêt plus élevé.

Responsable National de l'exécution	Responsable CTB de l'exécution
<p data-bbox="462 1086 619 1115">Ousmane Ba</p> 	<p data-bbox="964 1086 1105 1115">Corine Niox</p>  <p data-bbox="1034 1153 1277 1265">Corine NIOX Chargée de Programme CTB</p>

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 Formations
Annexe 7 SFD partenaires
Annexe 8 Bailleurs de fonds

ANNEXE 1 : Résumé des résultats

Activités pour atteindre l'objectif spécifique		Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible	Ecart	Observations
Objectif spécifique :		L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est améliorée dans la zone d'intervention				
1	Outcome	4,33%	7,17%	7%	+0,17%	Entièrement réalisé
2	Outcome	31	39	70	31	Entièrement réalisé
3	Outcome	nd	nd	70%	70%	Cette information n'est pas disponible
4	Outcome	0	1	3	-2	
Activités pour atteindre le résultat 2		Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible	Ecart	Observations
Résultat 1 :						
L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est améliorée dans la zone d'intervention						
1.1	Outcome	25%	28%	40%	-12%	Entièrement réalisé
1.2	Outcome	16.988	33.169	25.482	+75%	Entièrement réalisé
1.3	Outcome	nd	nd	nd	-10%	Cette information n'est pas disponible
1.4	Outcome	29.941	70.581	34.432	+121%	Entièrement réalisé
1.5	Outcome	15.789	36.065	22.105	+88%	Entièrement réalisé
1.6	Output	0	16	15	+1	Entièrement réalisé
1.7	Outcome	2.763	5.058	1.848	+54%	Entièrement réalisé
1.8	Outcome	8.506	12.761	3.447	0%	Entièrement réalisé
1.9	Output	0	1	2	-	
Activités pour atteindre le résultat 2						
Résultat 2 :						
Les capacités institutionnelles des SFD de la zone d'intervention sont renforcées						
2.1	Output	3	17	18	-1	
2.2	Output	5	15	23	-8	
2.3	Output	3	15	23	-8	
2.4	Outcome	2	5	2	+3	Entièrement réalisé

2.5	Output	80% des SFD partenaires disposent d'états financiers certifiés	4	22	18	+4	Entièrement réalisé
2.6	Output	3 SFD ont bénéficié d'un rating pendant la durée du projet	0	2	3	-1	
2.7	Outcome	15 SFD partenaires ont un ratio d'autosuffisance opérationnelle supérieure à 130%	7	9	15	-6	
2.8	Output	100% des SFD partenaires fournissant un rapport trimestriel sur les indicateurs	5	17	23	-6	
2.9	Outcome	15 des SFD partenaires ont un PAR > 30 jours moins de 5%	9	13	15	-2	
2.10	Output	10 des SFD partenaires publient régulièrement des informations sur le MIX	4	4	10	-6	
2.11	Output	1 initiative de mise en réseau accompagnée	0	0	1	1	
Activités pour atteindre le résultat 3			Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible	Ecart	Observations
Résultat 3 :		L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée					
3.1	Output	Augmentation du montant moyen des crédits décaissés (50% - mille/FCFA)	236	569	353	+91%	Entièrement réalisé
3.2	Output	Augmentation de la production de crédit des SFD partenaires (50% - 1000 000/FCFA)	2.836	9.985	4.254	+202%	Entièrement réalisé
3.3	Impact	Augmentation du nombre d'emprunteurs actifs (50%)	10.642	23.459	15.963	+70%	Entièrement réalisé
3.4	Impact	Augmentation du nombre d'emprunteurs actifs femmes (50%)	8.763	15.491	13.145	+27%	Entièrement réalisé
3.5	Impact	Augmentation du nombre de prêts en cours (75%)	9.575	14.228	14.363	-1%	
3.6	Impact	Augmentation du volume de prêt reçu de l'opérateur (1 milliard de FCFA -mille/FCFA)	0	1.000	1.000	0	Entièrement réalisé
Activités pour atteindre le résultat 4			Valeur de référence	Niveau d'atteinte	Valeur cible	Ecart	Observations
Résultat 4 :		Le cadre de concertation au niveau de la zone d'intervention est renforcé dans la dynamique de l'AP/SFD					
4.1	Output	100% des SFD partenaires adhérent à l'AP/SFD	6	12	23	0	Entièrement réalisé
4.2	Output	Existence d'un point focal fonctionnel pour l'AP/SFD	0	1	1	0	Entièrement réalisé
4.3	Output	Nombre d'ateliers d'échanges et de partages sur les bonnes pratiques	0	11	10	1	Entièrement réalisé

ANNEXE 2 : Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue

EXECUTION BUDGET		Budget Total	Total Dépenses	Balance	% Execution réelle
A	L'accès aux services financiers des populations de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kolda est amélioré par le renforcement des capacités des systèmes financiers décentralisés et l'extension quantitative et qualitative de l'offre en milieu rural	3 631 848	1 908 641,61	1 722 906,99	53%
A_01	L'accessibilité de l'offre de services est renforcée dans les zones rurales des régions d'intervention	1 085 015,00	191 214,39	893 800,61	18%
A_02	Les capacités institutionnelles des institutions de microfinance de la zone sont renforcées	1 396 966,00	606 321,18	790 644,82	43%
A_03	L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée	1 049 500,00	1 004 278,15	45 221,85	96%
A_04	Un cadre de concertation au niveau régional est mis en place	100 067,00	106 827,89	-6 760,89	107%
X_01	Réserve budgétaire	15 210,00	0,00	15 210,00	0%
Z	MOYENS GENERAUX	759 242,00	647 742,74	105 499,26	86%
Z_01	Frais de personnel	367 310,00	318 209,61	49 100,39	87%
Z_02	Investissements	80 604,00	80 524,99	79,01	100%
Z_03	Frais de fonctionnement	193 000,00	178 395,43	14 604,57	92%
Z_04	Audit et Suivi Evaluation	112 328,00	70 594,12	41 733,88	63%
TOTAL		4 400 000,00	2 556 384,65	1 843 615,65	58%

ANNEXE 3 : Taux de déboursement de la prestation

Source de financement	Budget cumulé	Dépenses réelles cumulées	Taux de déboursement cumulé	Commentaires et remarques
Contribution belge directe	4 400 000 €	2 556 385 €	58 %	Le taux d'exécution est relativement très bas du fait de la non exécution des certaines activités du résultat 1 particulièrement les constructions
Contribution Etat partenaire	16 031 €	0 €	0%	
Contribution Fonds de contrepartie				
Autres				

ANNEXE 4 : Personnel de la prestation

Type de personnel (titre, nom et genre)	Durée de recrutement (date début et fin)	Commentaires (détails de recrutement, pertinence de la fonction ou du profil...)
<p>1. Personnel national mis à disposition par le Pays Partenaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mr Cheikh SAMB (du 01 mars 2009 au 12 avril 2012) • Mr Ousmane Ba (du 28 mai 2012 au 31 mars 2013) 	
<p>2. Personnel d'appui recruté localement</p>	<p>Ces 2 personnes ont été Responsable Nationale du Projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Dievraba COULIBALY comme secrétaire Comptable (du 04 mai 2009 au 28 février 2013) • Mr Cheikh NGOM comme responsable administratif et financier (du 01 avril 2009 au 31 décembre 2012) • Mr Ousmane Ba (du 05 octobre 2009 au 28 mai 2012) comme chargé suivi et évaluation • Mr Abdoulaye Seck (du 04 mai 2009 au 31 mars 2013) comme chauffeur • Mr Mamadou Seck (du 	<p>Entamé en avril 2009, recrutement du chargé de Suivi et Evaluation n'a été finalisé qu'en octobre 2009 à la suite du troisième avis de recrutement</p>

3. Personnel localement	d'encadrement	recruté	<ul style="list-style-type: none"> • 03 mai 2009 au 31 mai 2012) comme chauffeur • Mr Amady KA (du 01 juillet 2012 au 31 mars 2013) comme chauffeur • Mr Abdoulaye DIASSE (du 01 avril 2009 au 14 mai 2012 • Mr Bécaye DIOP (du 01 juin 2012 au 31 décembre 2012)
4. Personnel International (hors CTB			<p>Ces 2 personnes ont été Co-Responsable du Projet représentant la CTB l'Assistance Technique International Peñée IRAM 0</p>
5. Expert en Coopération Internationale (CTB)			

ANNEXE 5 : Sous-traitance et appels d'offres

GT	AT	TranDate	Description	Amount_CU	ThirdParty	AcctFn Mode	Tran Year
635	238	14/12/2009	Reliquat 20% Contrat Diagnostic exhaustif	1 160 760	ASCODEV	COGEST	2009
999	437	14/04/2010	Avance de démarrage sur la mission de diagnostic organisationnel des SDF	4 206 520	ASCODEV	COGEST	2010
1424	716	19/08/2010	2ème tranche sur la mission de diagnostic organisationnel	8 413 040	ASCODEV	COGEST	2010
1847	52	28/12/2010	Reliquat marché de diagnostic Organisationnel des SFD	8 413 040	ASCODEV	COGEST	2010
2208	1226	05/05/2011	Participants à la Formation des Formateurs sur l'Education Financière des Clients	2 000 000	ASCODEV	COGEST	2011
2235	1253	16/05/2011	Frais de participation Formation des Formateurs en Education Financière des clients	4 300 000	ASCODEV	COGEST	2011
2364	1329	09/06/2011	Avance 50% démarrage SIG SFD Isolés	1 376 000	ASCODEV	COGEST	2011
2540	1481	16/08/2011	Deuxième tranche Evaluation en SIG des SFD Isolés Partenaires du PAMIF2	2 752 000	ASCODEV	COGEST	2011
2548	1488	18/08/2011	Troisième tranche Evaluation SIG SFD Isolés partenaires du PAMIF2	2 752 000	ASCODEV	COGEST	2011
2639	1551	15/09/2011	Formation de Formateurs en Gouvernance des SFD - 2011-08	4 900 000	ASCODEV	COGEST	2011
2715	1603	13/10/2011	Formation des Formateurs sur l'analyse Financières des SFD-	4 900 000	ASCODEV	COGEST	2011
3454	102	20/04/2012	20% Contrat de marché n°C-0330/12 - Appui à l'Elaboration Plans d'Affaires	15 088 000	ASCODEV	COGEST	2012
3847	29	19/09/2012	Décompte n°01 Appui à l'Elaboration des Plans d'Affaires des SFD	7 544 000	ASCODEV	COGEST	2012
3913	267	28/09/2012	Acompte de démarrage de 20%-Mission Révision Comptable des SFD Isolés	2 016 000	Cabinet RMA	COGEST	2012
4102	392	12/11/2012	40% Acompte révision comptable des SFD Isolés lot2	4 032 000	Cabinet RMA	COGEST	2012
4221	469	14/12/2012	40% Reliquat après dépôt rapport définitif Lot 2 - Révision Comptable des SFD	4 032 000	Cabinet RMA	COGEST	2012
2812	1683	16/11/2011	Avance de démarrage - Mission révision comptable des SFD Isolés Partenaires	1 800 000	CECA SARL	COGEST	2011
3169	1894	01/02/2012	40% mission révision comptable des SFD Isolés	3 600 000	CECA SARL	COGEST	2012
3772	178	16/08/2012	Troisième acompte Mission de révision comptable des SFD Isolés	2 700 000	CECA SARL	COGEST	2012
4209	457	11/12/2012	20% Contrat formation des métiers	4 731 200	D I D	COGEST	2012
3972	271	01/10/2012	Acompte de démarrage de 20% - Révision Comptable des SFD Partenaires	2 192 500	E2C Audit et Conseils	COGEST	2012
4104	394	13/11/2012	40% Acompte révision comptable des SFD Isolés lot1	4 385 000	E2C Audit et Conseils	COGEST	2012
2813	1684	16/11/2011	Avance de démarrage - Mission révision comptable des SFD Isolés Partenaires	2 112 000	ERA AUDIT CONSEIL	COGEST	2011

2956	1804	29/12/2011	Deuxième tranche - Mission de révision comptable des SFD isolés	4 224 000	ERA AUDIT CONSEIL	COGEST	2011
3264	94	02/03/2012	Deuxième 40% Mission de révision comptable des SFD Partenaires du PAMIF2	4 224 000	ERA AUDIT CONSEIL	COGEST	2012
3358	2046	03/04/2012	20% Avance de démarrage Etudes Techniques des Agences et Sièges des SFD	1 775 000	NDIAME NDIAYE	COGEST	2012
3493	16	09/05/2012	Décompte n°02 Etudes Techniques des Agences et Sièges des SFD	3 550 000	NDIAME NDIAYE	COGEST	2012
3348	2	24/04/2012	40% Contrat Etude des Initiatives de mise en Réseau des SFD isolés	3 904 000	Planet finance	COGEST	2012
3692	132	24/07/2012	Troisième tranche Etude de l'Evaluation des Initiatives de mise en réseaux	3 904 000	Planet finance	COGEST	2012
3167	1892	01/02/2012	Avance 20% mission études des initiatives de mise en réseaux des SFD isolés	1 952 000	Planet finance	COGEST	2012
2720	1608	14/10/2011	50% Mission de Rating Financier et Social de l'U-IMCEC	5 001 672	PLANET RATING	COGEST	2011
3266	96	05/03/2012	50% Reliquat Mission de Rating Financier et Social de l'UIMCEC	5 001 672	PLANET RATING	COGEST	2012
1851	56	28/12/2010	Avance de démarrage Programme de Formation des Ressources Humaines des SFD	4 232 000	POLY CONSEILS	COGEST	2010
2222	1240	10/05/2011	40% Marché de Formation des Ressources Humaines des SFD	8 464 000	POLY CONSEILS	COGEST	2011
2735	1624	20/10/2011	3ème Tranche 40% Programme de formation de SFD	8 464 000	POLY CONSEILS	COGEST	2011
2130	1188	13/04/2011	40% Diagnostic SIG U-IMCEC - contrat de service°SENO702012/2010CPS/008	4 900 000	Solid	COGEST	2011
2514	1454	04/08/2011	Troisième tranche de 40% Evaluation SIG de l'U-IMCEC	4 900 000	Solid	COGEST	2011
3277	1992	08/03/2012	Avance de 20% Mission d'Audit SIG Réseau ACEP	2 700 000	Solid	COGEST	2012
3352	6	24/04/2012	Solde 40% Contrat Prestation Audit du SIG du Réseau ACEP	5 400 000	Solid	COGEST	2012
3535	19	15/06/2012	Reliquat 40% Mission Audit SIG réseau ACEP	5 400 000	Solid	COGEST	2012
4049	347	22/10/2012	50% Fourniture, installation, paramétrage et Formation du SIG réseau ACEP	7 481 740	Solid	COGEST	2012
TOTAL				184 884 144			

ANNEXE 6 : Formations

Type de formation		Pays, Institution, Durée	Nom ou Nombre de personnes formées	Dates de la formation	Sujet, contenu et niveau
Formations aux métiers					
1	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	20	01-03/10/2012	Conseil d'administration
2	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	17	04-06/10/2012	Conseil d'administration
3	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	20	18-20/02/2012	Comité de crédit
4	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	17	21-23/02/2012	Comité de crédit
5	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	17	05-07/11/2012	Conseil de surveillance
6	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	20	08-10/11/2012	Conseil de surveillance
7	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	20	12-14/11/2012	Caissier
8	Formation au métier	Kaolack, 3 jours	20	15-17/11/2012	Caissier
9	Formation au métier	Kaolack, 5 jours	20	04-08/02/2012	Gérant
10	Formation au métier	Kaolack, 5 jours	19	11-15/02/2012	Agent de crédit
Formations thématiques					
11	Formation thématique	Saly, 6 jours	18	11-16/04/2011	Analyse financière 1
12	Formation thématique	Saly, 5 jours	19	26-30/04/2011	Analyse financière 2
13	Formation thématique	Saly, 4 jours	16	17-20/03/2011	Bonne Gouvernance
14	Formation thématique	Saly, 4 jours	9	17-20/05/2011	Développement de nouveaux produits
15	Formation thématique	Saly, 4 jours	15	10-13/05/2011	Gestion de performances sociales 2
16	Formation thématique	Saly, 4 jours	15	10-13/05/2011	Gestion des impayés 1
17	Formation thématique	Saly, 4 jours	11	17-20/05/2011	Gestion des impayés 2
18	Formation thématique	Saly, 4 jours	17	27-30/04/2011	Gestion des performances sociales
19	Formation thématique	Saly, 4 jours	21	17-20/01/2011	Gestion des risques opérationnels 1
20	Formation thématique	Saly, 4 jours	19	1-04/02/2011	Gestion des risques opérationnels 2
21	Formation thématique	Saly, 4 jours	17	17-20/01/2011	Gouvernance des SFD
22	Formation thématique	Saly, 4 jours	19	1-04/02/2011	Gouvernance des SFD
23	Formation thématique	Saly, 5 jours	5	20-24/06/2011	L'élaboration de plan de développement
24	Formation thématique	Saly, 6 jours	13	27/06 - 02/07/2011	L'élaboration de plan de développement
25	Formation thématique	Saly, 5 jours	24	20-31/12/2010	Nouveau référentiel comptable
26	Formation thématique	Saly, 10 jours	15	20-1/06-07/2011	Nouveau référentiel comptable
27	Formation thématique	Saly, 10 jours	17	20-1/06-07/2011	Nouveau référentiel comptable
28	Formation thématique	Saly, 10 jours	12	18-29/07/2011	Système d'Information de Gestion

Autres					
29	Formation de formateurs	Saly, 6 jours	12	9-14/05/2011	Formateurs des clients des SFD en éducation financière
30	Formation de formateurs	Kaolack, 6 jours	19	17-22/12/2012	Formateurs des clients des SFD en éducation financière
31	Formation de formateurs	Kaolack, 6 jours	18	14-19/01/2012	Formateurs des clients des SFD en éducation financière
Formations avec le point focal de l'APSFD					
32	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack . 2 jours	88	02-03/06/ 2010	A atelier de mise en place du point Focal D de la Zone Centre
33	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack ,5jours	25	26-30/10/2010	Formation des clients analphabètes en Education Financière
34	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,2 jours	35	30 - 31/01/ 2011	Atelier de Sensibilisation sur la gestion des performances sociales
35	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,2 jours	40	24-25/03/ 2011	Atelier de sensibilisation sur la nouvelle réglementation des SFD
36	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	SALY,2 jours	05	29-30/03/ 2011	Atelier de formation sur la mise en place de la GPS
37	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,4 jours	35	07-10/06/ 2011	Atelier de formation sur les principes comptables des SFD
38	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,5 jours	22	24-28/10/ 2011	Atelier de vulgarisation du code de déontologie du secteur de la microfinance
39	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack, 3 jours	35	27-29 /07/ 2011	Atelier de sensibilisation sur la convention collective du secteur microfinance
40	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,2 jours	35	24-25/04/2012	Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
41	Formations des élus et/ou des techniciens des SFD	Kaolack,5 jours	22	xx	Nouveau référentiel comptable

ANNEXE 7 : SFD partenaires du PAMIF2

Institution		Type	Période	Observations
1	ACEP	Réseau	2009/2013	
2	CAURIE-MF	Réseau	2009/2013	
3	MEC CCIAK	SFD isolé	2009/2013	
4	MEC ESPOIR	SFD isolé	2009/2012	Absence de perspective de viabilité
5	MEC ARTSANS DE KAOLACK	SFD isolé		Absence de perspective de viabilité
6	MEC ARTISANS DE FATICK	SFD isolé	2009/2011	Retrait d'agrément
7	MEC NATANGUE	SFD isolé	2009/2011	Retrait d'agrément
8	MEC REDIBE	Membre du réseau URMECS	2009/2013	
9	MEC NDAP NE A SINIG	SFD isolé		Absence de perspective de viabilité
10	MEC DIMBALANTE	Membre du réseau URMECS		Absence de perspective de viabilité
11	MEC NDIMBALANTE	SFD isolé	2009/2013	
12	MEC IMMEBIR	SFD isolé	2009/2013	
13	MEC INDAF	SFD isolé	2009/2013	
14	MEC SAPPAT	SFD isolé	2009/2013	
15	MEC TOUBACOUTA	SFD isolé	2009/2013	
16	MEC LE SINE	SFD isolé	2009/2013	
17	MEC SANT YALLAH	SFD isolé	2009/2013	
18	MEC BOOK XOL	SFD isolé	2009/2013	
19	MEC BOOK JOM	Membre du réseau URMECS	2009/2013	
20	MEC SAAX JAM	SFD isolé		Absence de perspective de viabilité
21	MEC SAXUM JIGEN	SFD isolé		Absence de perspective de viabilité
22	MEC THIAPPY	SFD isolé	2009/2011	Retrait d'agrément
23	MEC GPF BAMBEY	SFD isolé	2009/2011	Retrait d'agrément
24	UIMCEC	Réseau	2009/2013	
25	PAMECAS	Réseau	2009/2013	

ANNEXE 8 : Interventions des Bailleurs de fonds

Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.

Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Budget	Principaux objectifs	Commentaires
Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique					
Bailleurs de fonds	Nom de l'intervention	Budget	Principaux objectifs		
KfW, UNCDF, ACDI	PALPS	10,0M USD	Soutenir à la création d'institutions de microfinance durables, bien intégrés ; Développer une offre viable et durable des produits et services financiers ; Promouvoir l'accès aux services financiers ; Faciliter l'inclusion financière		
IFAD, GoS, BOAD	PROMER II/SAFIR	18,7M USD	permettre un accès durable à des services financiers de proximité et adaptés pour les MPER, les entrepreneurs, les porteurs d'initiatives économiques (PIE) et les groupes vulnérables		
KfW, GTZ	PEJU	12M Euro	la Coopération Financière Allemande (KfW) a octroyé un don d'un total de 12 millions d'euros à l'Etat du Sénégal par le biais du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) pour le refinancement à moyen terme des guichets PME des 3 réseaux d'institution de Microfinance (IMF) sélectionnés dans le cadre du programme (ACEP, CMS, PAMECAS).		
L'Italie	PLASEPRI	8M Euro	Augmenter le volume d'investissements efficaces et productifs par les PME qui génèrent des opportunités d'emplois surtout dans les régions de forte émigration.		
Le Luxembourg	AFR017	21,4 M Euro	Consolider le secteur et maîtriser les risques pour la promotion des activités de microfinance en zone UEMOA.		
La Belgique	FCBS	2M euro			
GTZ, EU	PACC-PME/PMF	6,4M Euro	Apporter une contribution au développement d'un secteur privé orienté vers la compétitivité et porteur de croissance ainsi que d'un système financier « inclusif » en tant que conditions sine qua non d'une croissance économique durable et de grande portée (croissance pro pauvres).		
KfW	Mobile Banking	8 milliard CFA	Améliorer le niveau de bancarisation des populations défavorisées, particulièrement en milieu rurales à travers l'utilisation du téléphone mobile.		

<p>US La Suisse</p>	<p>USAID/DCA FAMFO 2/FGC/FIG</p>	<p>4,5M USD</p>	<p>De garanties pour l'agriculture – pas au secteur financier Faciliter l'accès au microcrédit par la formation</p>
<p>AFD</p>	<p>Une convention d'assurance pour le risque des investissements</p>	<p>Garanti de 12 M euro ; Subvention de 1,5M euro ; prêt de 0,5M euro</p>	<p>Garantir des emprunts bancaires qui seront consentis à la BIMAO par des banques commerciales de la région</p>
<p>US feed the future program Allemagne, GTZ GIZ, LuxDev</p>	<p>PAFA PRODEL Appui à l'APSF</p>	<p>69M USD 57M Euro</p>	<p>Appuyer le renforcement des capacités dans des chaînes de valeur agricoles, spécifiques pour réduire les importations, y compris l'accès au crédit Promotion du développement local y compris le volet économique</p>

