

Pays: **SENEGAL**

**Effet UNDAF 1 :** La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;

Effet DSRP II : Promouvoir l'accélération de la croissance économique par :

**Résultat(s) attendu(s)/Indicateur (s):**

- Amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, notamment en zone rurale, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier

**Produit(s) attendu(s)/Indicateur(s):**

- L'amélioration du cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance en vue d'un développement harmonieux du secteur ;
- Le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles ;
- Le renforcement des relations entre les IMF et les banques et autres fonds d'investissement, en vue d'une intégration progressive des marchés financiers ;
- Le renforcement de la cohérence des différentes initiatives de mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle.

**Titre du Projet :** Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Microfinance (PA/LPS)

**Période du Programme :** 2007 - 2011

**Durée du Projet :** 5 ans

**Composantes du Programme :**

- Amélioration du cadre légal, réglementaire et institutionnel
- Professionnalisation des IMF et développement d'une offre pérenne de produits et services financiers
- Mise en place d'un cadre de gestion concertée du secteur et de l'opérationnalisation de la SNMF

**Modalités d'exécution :**

- FENU et ACDI : Exécution directe (DEX)
- PNUD : Exécution nationale (NEX)

**Agence de mise en œuvre :** Cellule d'exécution du Programme

**Project Code :**

**Budget total :** 9 000 000 US\$

**Ressources allouées :**

- **PNUD** 2 000 000 US\$
- **FENU\*\*** 2 500 000 US\$
  - o Budget approuvé 1 500 000 US\$
  - o Budget à décaisser 1 000 000 US\$
- **Autres : (incluant des contributions en nature)**
  - o ACDI 4 500 000 US\$
  - o Gouvernement En nature
  - o Bailleur

**A rechercher :** US\$

Approuvé par :

Gouvernement

Abdoulaye Diop

Ministre d'Etat, Ministre des Finances et du Budget, Sénégal

PNUD

Bouri Jean Victor Sanhouidi

Représentant Résident du PNUD, Sénégal

FENU

Richard Weingarten

Secrétaire Exécutif du FENU, New York

Date :

Date :

Date :



4 SEP. 2007

11 DEC. 2007



\*\* Le FENU s'engage à allouer un budget de 2,5 millions de dollars sur toute la durée du Programme. Toutefois, en raison de ses règles internes de gestion de trésorerie, cette somme sera mise à disposition en deux tranches successives de 1,5 million US\$ en année 1, 2, 3 et de 1 million de US\$ à partir de l'année 4.



**République du Sénégal**



**Gouvernement de la République du Sénégal**

**Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)**

**Agence Canadienne de Développement International (ACDI)**

**Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU)**

**PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE MICROFINANCE  
(PA/LPS)**

**Description Sommaire**

En décembre 2004, les principaux acteurs du secteur de la microfinance au Sénégal ont validé la Lettre de Politique Sectorielle de Microfinance (LPS/MF) sur la période 2005 – 2010. Cette LPS/MF qui inclut une stratégie et son plan d'action vise à bâtir "un secteur de la microfinance viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté". Le coût estimé du plan d'action sur la période ci-dessus indiquée est de 20 milliards FCFA.

Approuvée en mars 2005, la LPS/MF a fait l'objet en avril 2005 d'une Table Ronde qui a réuni le Gouvernement, les partenaires au développement et les Institutions de Microfinance. Soucieux d'aider à une mise en œuvre efficace et rationnelle du plan d'action de la LPS/MF, le Sous-Groupe des bailleurs de la Microfinance (SGBMF) a financé deux études respectivement sur les mécanismes de gestion du plan d'action et sur les mécanismes de refinancement des IMF.

Le présent programme s'inscrit d'une part, dans le cadre des orientations stratégiques de la LPS/MF et s'appuie d'autre part sur les recommandations de ces deux études complémentaires. Il vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a comme objectif de développement de favoriser l'accès accru des populations pauvres et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier.

Les objectifs spécifiques du programme sont : (i) le renforcement du cadre institutionnel du secteur de la microfinance, (ii) le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones rurales, (iii) le renforcement des relations d'affaires entre les IMF et les banques en vue d'une intégration progressive des marchés financiers. Le Programme apportera ainsi un appui à la mise en œuvre d'un certain nombre de composantes des axes 1, 2, 3 et 4 de la stratégie nationale de microfinance.

D'une durée de 5 ans pour un montant de 9 millions USD, le Programme d'Appui à la LPS (PA/LPS) est conjointement financé par l'ACDI, le PNUD et le FENU. Son financement reste cependant ouvert aux autres bailleurs de fonds intéressés par le développement du secteur de la microfinance au Sénégal.

**Effet UNDAF 1 :** La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;

**Résultat(s) attendu(s)/Indicateur (s):**

- Amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, notamment en zone rurale, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier

**Produit(s) attendu(s)/Indicateur(s):**

- L'amélioration du cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance en vue d'un développement harmonieux du secteur ;
- Le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles ;
- Le renforcement des relations entre les IMF et les banques et autres fonds d'investissement, en vue d'une intégration progressive des marchés financiers ;
- Le renforcement de la cohérence des différentes initiatives de mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle.

**Titre du Projet :** Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Microfinance (PA/LPS)  
**Période du Programme :** 2007 - 2011  
**Durée du Projet :** 5 ans  
**Composantes du Programme :**

- Amélioration du cadre légal, réglementaire et institutionnel
- Professionnalisation des IMF et développement d'une offre pérenne de produits et services financiers
- Mise en place d'un cadre de gestion concertée du secteur et de l'opérationnalisation de la SNMF

**Option(s) de gestion des fonds :**

- FENU et ACDI : Exécution directe (DEX)
- PNUD : Exécution nationale (NEX)

**Agence de mise en œuvre :** Cellule d'Appui du Programme  
**Project Code :**

<b>Budget total :</b>	9 000 000 US\$
<b>Ressources allouées :</b>	
• <b>PNUD</b>	2 000 000 US\$
• <b>FENU**</b>	2 500 000 US\$
o	
• <b>Autres : (incluant des contributions en nature)</b>	
o <b>ACDI</b>	4 500 000 US\$
o <b>Gouvernement</b>	En nature
o <b>Bailleur</b>	_____
<b>A rechercher :</b>	US\$

**Approuvé par :**

**Gouvernement**

**Abdoulaye Diop**

**Ministre d'Etat, Ministre des Finances et du Budget, Sénégal**

**Date :**

**PNUD**

**Bouri Jean Victor Sanhouidi**

**Représentant Résident du PNUD, Sénégal**

**Date :**

**FENU**

**Richard Weingarten**

**Secrétaire Exécutif du FENU, New York**

**Date :**

\*\* Le FENU alloue un budget de 2,500,000 US\$ sur toute la durée du Programme. Ce budget est constitué de deux tranches : une tranche de 1,500,000 US\$ approuvée en 2007 et une deuxième tranche de 1,000,000 US\$ qui sera rajoutée au budget en 2009.

## Sommaire

<b>Sigles et abréviations.....</b>	<b>44</b>
<b>I. Analyse de la situation de la microfinance au Sénégal.....</b>	<b>55</b>
<b>I.1. Contexte socio-économique.....</b>	<b>55</b>
<b>I.2. Etat du secteur de la microfinance : contraintes, atouts et opportunités.....</b>	<b>55</b>
<b>I.3. La Lettre de Politique Sectorielle .....</b>	<b>66</b>
I.3.1. Vision de développement.....	66
I.3.2. Objectifs et finalité.....	66
I.3.3. Axes stratégiques.....	66
I.3.4. Objectifs immédiats .....	77
I.3.5. Résultats attendus de la LPS /MF.....	77
<b>II. Le Programme d'Appui à la mise en œuvre de la LPS/MF .....</b>	<b>88</b>
<b>II.1. Opérationnalisation de la LPS/MF .....</b>	<b>88</b>
<b>II.2. Stratégie d'appui du PNUD, du FENU et de l'ACDI.....</b>	<b>99</b>
<b>II.3. Objectifs et résultats attendus du Programme.....</b>	<b>1111</b>
II.3.1. Résultat attendu n°1 et produits intermédiaires.....	1111
II.3.2. Résultat attendu n°2 et produits intermédiaires.....	1313
II.3.3. Résultat attendu n°3 et produits intermédiaires.....	1414
II.3.4. Résultat attendu n°4 et produits intermédiaires.....	1515
II.3.5. Résultat attendu n°5 et produits intermédiaires .....	1515
II.3.6. Résultat attendu n°6 et produits intermédiaires .....	1616
<b>II.4. Modalités d'exécution.....</b>	<b>1616</b>
II.4.1. Arrangements institutionnels .....	1616
II.4.2. Mécanismes de financement : le FAI et le FFI.....	1919
La gestion des Fonds.....	2020
<b>II.5. Budget .....</b>	<b>2020</b>
II.5.1. Contributions et rôles des bailleurs de Fonds.....	2020
II.5.2. Contributions et rôles du gouvernement et des autres acteurs .....	2121
<b>III. Gestion du Programme.....</b>	<b>2121</b>
<b>IV. Mécanismes de suivi-évaluation.....</b>	<b>2222</b>
<b>V. Cadre juridique.....</b>	<b>2323</b>
<b>VI. Risques et moyens de les minorer.....</b>	<b>2424</b>
<b>VII. Plan de travail et budget .....</b>	<b>2424</b>
<b>VIII. Cadre logique et indicateurs .....</b>	<b>2525</b>
<b>IX. Plan de travail et budget .....</b>	<b>3030</b>
<b>Annexe 1 : Organigramme du Programme .....</b>	<b>3636</b>
<b>Annexe 2 : Indicateurs de Performance des IMF.....</b>	<b>3737</b>
<b>Annexe 3 : Termes de Référence du Conseiller Technique National.....</b>	<b>4040</b>

## Sigles et abréviations

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
APIMEC	: Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit
AT/CPEC	: Cellule d'Assistance Technique
BCEAO	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BRS	: Banque Régionale de Solidarité
CAPAF	: Renforcement des Capacités en Afrique
CGAP	: Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FENU	: Fonds d'Équipement des Nations Unies
GEC	: Groupement d'Épargne et de Crédit
IMF	: Institution de Microfinance
KFW	: Coopération financière allemande
LPS/MF	: Lettre de Politique Sectorielle Microfinance
MEC	: Mutuelle d'Épargne et de Crédit
MPE	: Micro et Petite Entreprise
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SFD	: Système Financier Décentralisé / Structure de Financement Décentralisé
SNU	: Système des Nations Unies
UEMOA	: Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UMF	: Unité de Microfinance
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africaine
UNDAF	: Plan cadre d'Assistance des Nations Unies au Sénégal

## **I. Analyse de la situation de la microfinance au Sénégal**

### **I.1. Contexte socio-économique**

1. Le Sénégal s'étend sur une superficie de 196.192 km<sup>2</sup> et compte une population estimée en 2004 à 10,1 millions d'habitants. La population connaît une croissance très rapide. L'urbanisation se développe rapidement avec le phénomène de l'exode rural. Le pays est subdivisé en 11 régions, 34 départements, 67 communes, 103 arrondissements et 320 communautés rurales.
2. Sur la période 2003-2005, la croissance économique s'est maintenue sur une tendance positive avec une moyenne annuelle de 5% dans un contexte d'amélioration des finances publiques et de maîtrise de l'inflation. Cependant, ce bon niveau de croissance demeure en deçà de l'objectif de 7% nécessaire à la création d'emplois et de richesse en vue d'une réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015.
3. L'effet cumulatif des politiques macroéconomiques prudentes et des réformes structurelles fondées sur les principes de l'économie de marché a permis un développement stable du secteur financier au cours de ces dernières années.
4. Le Sénégal a élaboré et mis en œuvre un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté sur la période 2003 - 2005 et les rapports d'avancement 2003 et 2004 montrent les progrès réalisés dans les secteurs prioritaires, notamment le pilier "création de richesse".
5. Cependant, malgré les avancées en terme de croissance économique, la lutte pour la survie et l'accès aux services sociaux de base constituent des défis majeurs pour plus de la moitié de la population.

### **I.2. Etat du secteur de la microfinance : contraintes, atouts et opportunités**

6. Depuis son émergence à la fin des années 80, le secteur de la microfinance au Sénégal est en pleine croissance. Aujourd'hui, on compte plus de 800 structures financières décentralisées reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention). Ces structures offrent des services et produits financiers à des populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.
7. Sur la période 1993 – 2006, le secteur a connu une progression fulgurante en termes de nombre de structures et de volume d'opérations. On est ainsi passé de 18 à 844 structures (MEC, GEC et systèmes sous convention). Cependant, la répartition des IMF sur le territoire est déséquilibrée. On observe des zones de forte concentration (Dakar et Thiès : 40% des SFD) et des zones peu touchées (Diourbel, Fatick, Kolda, Matam et Tambacounda).
8. Au 30 septembre 2006, le secteur a atteint les principaux résultats suivants :
  - un nombre de clients / bénéficiaires de 791 848 ;
  - un encours de crédit s'élevant à 83,4 milliards FCFA ;
  - un encours de dépôts de 74,3 milliards FCFA.

9. Malgré sa remarquable croissance au cours des dernières années, le secteur est confronté à un certain nombre de contraintes et souffre de faiblesses susceptibles de freiner son développement. La professionnalisation des institutions est un des enjeux les plus préoccupants.
10. Mais le secteur dispose de nombreux atouts (dynamisme des acteurs, volonté affichée du Gouvernement, engagement des bailleurs de fonds...) et présente des opportunités d'investissement dans les domaines suivants :
- Supervision et contrôle des IMF en vue d'une sécurisation du secteur ;
  - Promotion du secteur, coordination et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels ;
  - Professionnalisation des IMF en vue d'assurer une offre viable et pérenne de produits et services de microfinance notamment en zones rurales ;
  - Financement et refinancement du secteur permettant la prise en compte des besoins des MPE et PME.
11. La demande potentielle est importante. Elle a été estimée dans la LPS à 186 milliards FCFA en 2005.

### **I.3. La Lettre de Politique Sectorielle**

#### **I.3.1. Vision de développement**

12. Au stade actuel du développement du secteur de la microfinance au Sénégal, les principaux acteurs s'accordent, pour les années à venir, sur la vision suivante : "disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté".

#### **I.3.2. Objectifs et finalité**

13. L'objectif de développement est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro - entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2015, grâce à des IMF viables s'intégrant dans le système financier national. L'accès accru et pérenne aux services financiers contribuera à la réduction de la pauvreté et à la promotion de l'emploi. Il devra permettre aux ménages et aux entrepreneurs d'améliorer leurs revenus et leurs conditions d'existence.

#### **I.3.3. Axes stratégiques**

14. Cette vision est traduite par les axes stratégiques ci-dessous :
- Amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur ;
  - Offre viable et pérenne des produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes par des IMF professionnelles ;
  - Articulation renforcée entre IMF et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration du secteur de la microfinance au secteur financier ;

- Un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle.

#### **I.3.4. Objectifs immédiats**

14. Quatre (4) objectifs immédiats sont reliés à cet objectif de développement :

- L'environnement légal et réglementaire est amélioré et maîtrisé dans un sens favorable au développement sécurisé du secteur ;
- le cadre institutionnel favorise une gestion efficiente du secteur et une conduite concertée de la politique sectorielle incluant sa stratégie de mise en œuvre et son plan d'action ;
- les IMF sont professionnelles et assurent de façon viable et pérenne une offre de produits et services de microfinance, adaptée, diversifiée et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes ;
- le secteur de la microfinance est mieux articulé au secteur bancaire et les IMF répondent de façon adaptée aux besoins des MPE et PME.

#### **I.3.5. Résultats attendus de la LPS /MF**

15. Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :

- une maîtrise du cadre légal et réglementaire ;
- la professionnalisation des IMF permettant une offre viable et pérenne des services diversifiés sur l'étendue du pays et des innovations en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle ;
- une amélioration de la collecte de l'épargne ;
- une meilleure coordination du secteur ;
- des programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs ;
- une Association Professionnelle dynamique assurant avec efficacité la représentation de leurs membres et la moralisation de la profession ;
- une plus grande articulation IMF/Banques et une intégration progressive des IMF au système financier national.

16. Lors de l'élaboration de la LPS/MF les résultats quantitatifs estimés en 2010 étaient les suivants :

- nombre de clients actifs de l'ordre de 800 000 ;
- volume de crédit atteignant 311 milliards FCFA ;
- encours de dépôts de 163 milliards.

17. Au 31 décembre 2006, les estimations pour les principaux réseaux sont les suivantes et illustrent une forte croissance du secteur de la microfinance au Sénégal :

- nombre de clients actifs de l'ordre de ;
- volume de crédit atteignant 311 milliards FCFA ;
- encours de dépôts de 163 milliards.

## **II. Le Programme d'Appui à la mise en œuvre de la LPS/MF**

### **II.1. Opérationnalisation de la LPS/MF**

18. Depuis l'approbation de la LPS/MF (mars 2005) et la tenue de la Table Ronde (avril 2005) visant à la mobilisation des ressources financières pour le financement du plan d'actions dont le budget est estimé à plus de 20 milliards FCFA, plusieurs initiatives ont été prises aussi bien du côté du Gouvernement du Sénégal que de celui des partenaires au développement pour opérationnaliser le plan d'actions de la LPS/MF parmi lesquelles il convient de signaler :

- a) La réalisation sur financement du Sous-Groupe des Bailleurs de Fonds de la Microfinance (SGBMF) de deux études sur les mécanismes de gestion du plan d'action et de refinancement des IMF ;
- b) La mise en œuvre par la Coopération canadienne, dans le cadre d'un reliquat budgétaire d'un Projet "Amélioration de l'Encadrement du Secteur et de l'Offre de Services en Milieu Rural – AESOR" qui a pour buts d'une part, d'accroître et de diversifier l'offre de produits et services, notamment en milieu rural et, d'autre part de contribuer au renforcement de l'encadrement du secteur de la microfinance au Sénégal. Elle vise trois objectifs spécifiques :
  - Appuyer le développement et l'adaptation de produits et services financiers ruraux dans la région de Kolda et la zone des Niayes,
  - Renforcer l'Association professionnelle des institutions de microfinance d'épargne et de crédit au Sénégal (APIMEC),
  - Appuyer le fonctionnement du Comité National de Coordination (CNC), dont le secrétariat permanent sera assuré par la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère de la Microfinance et de la Coopération Décentralisée.

Ce Projet d'une durée de 24 mois et d'un montant de 1,9 million USD est exécuté par l'UM-PAMECAS. Les activités du Projet en cours porte sur "le développement et l'adaptation de l'offre dans la région de Kolda et la zone des Niayes", "l'appui au fonctionnement du CNC" et "l'appui à l'APIMEC".

- c) Le démarrage du programme de la KFW, "Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain" d'une durée de 4 ans et doté de 8 millions d'euros. Ce programme vise à renforcer les efforts des IMF pour développer leurs opérations de crédit à moyen et long termes destinés à des micro - entreprises et à des PME. Le programme comprend un volet "Assistance Technique" en faveur des IMF concernées et portant notamment sur les technologies de crédit aux MPE et PME ;
- d) Le lancement par le Gouvernement du Sénégal du Fonds d'Impulsion de la Microfinance (FIMF). Doté d'un montant initial de 400.000 dollars US et exécuté par la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère de la Microfinance et de la Coopération Décentralisée. Le FIMF vise à : (i) refinancer les SFD, (ii) garantir les emprunts contractés par les SFD, (iii) renforcer les capacités d'intervention des SFD et (iv) appuyer les démarches de financement des SFD auprès des Banques en vue de faciliter l'implication financière de celles-ci. La mise en place du FIMF s'inscrit dans le cadre de la contribution de 1,9 milliards de FCFA du Gouvernement du Sénégal au budget du plan d'actions de la LPS;

- e) Par ailleurs, sur la période 2006-2007, la contribution du Gouvernement s'est élevée à 180 millions FCFA pour le financement d'un programme de renforcement des capacités des acteurs de la microfinance et la mise en place d'un Centre de ressources et de documentation sur la microfinance ;
- f) Appui financier d'un montant de 560 millions FCFA de l'ONG italienne pour la création, sur une durée de trois ans, d'une Union Financière Mutualiste (UFM) regroupant les coopératives d'épargne et de crédit les plus performantes de la région de Louga ;
- g) Un certain nombre de coopérations et de Fonds appuient le renforcement institutionnel et la professionnalisation des IMF. De nouvelles initiatives sont également en cours de préparation.

## **II.2. Stratégie d'appui du PNUD, du FENU et de l'ACDI**

19. La microfinance est reconnue par l'ensemble des gouvernants et de la Communauté internationale comme un instrument privilégié de lutte contre la pauvreté. Ainsi, dans le cadre de la Déclaration du Millénaire pour le Développement, adoptée en 2000 et dont l'un des Objectifs majeures est la réduction de la pauvreté de moitié d'ici 2015, la microfinance a été considérée et recommandée comme outil des politiques de lutte contre la pauvreté.
20. En effet, l'accès des populations démunies aux services financiers de base leur permet d'augmenter et de diversifier leurs revenus et de développer leur propre stratégie d'investissement dans des biens et services économiques, sociaux et humains. L'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins sont satisfaits tels que la santé, l'éducation, l'autonomisation des femmes, etc.
21. Dans cette perspective, le PNUD et le FENU ont opté pour une stratégie d'intervention favorisant le développement de secteurs financiers inclusifs en vue d'élargir la portée du secteur de la microfinance et de favoriser son intégration dans le secteur financier global. L'objectif d'une telle approche est de permettre à toutes les catégories de populations et aux micros et petites entreprises, aussi bien en zone urbaine que rurale, de disposer d'une large gamme de produits et services financiers et ce sans exclusion aucune.
22. Cette stratégie d'intervention repose sur une approche sectorielle de la microfinance qui s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationales reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier formel et commercial.
23. Prenant en compte les spécificités nationales aux plans socio-économique, politique et financier, elle est essentiellement axée sur le développement des capacités locales en termes d'amélioration de l'environnement plus particulièrement le cadre légal et réglementaire, la professionnalisation des institutions, le développement de mécanismes de financement, de services d'appui au secteur tels que les structures juridiques, de comptabilité et d'audit, les centrales de risques, les possibilités de formation et de renforcement institutionnel, le degré de structuration de la profession..., afin que les services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus intègrent sur une base non subventionnée et permanente le secteur financier formel.

24. Ainsi, les outils de mise en œuvre de cette approche sectorielle sont principalement la politique nationale, la stratégie nationale et le plan d'actions qui sera mis en œuvre par les différentes catégories d'acteurs concernés à savoir les institutions de microfinance et leur association professionnelle, le Gouvernement et les collectivités locales, la Banque Centrale, les bailleurs de fonds, les structures d'appui technique et les ONG.
25. Dans le cadre du second processus de programmation de l'appui du Système des Nations Unies au Sénégal, un Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) a été élaboré pour la période 2007-2011. L'appui du SNU au Sénégal s'articulera, au cours de cette période, autour de trois axes stratégiques de coopération, dont la lutte contre la pauvreté à travers la création de revenus et d'emplois pour les groupes les plus vulnérables dans les zones de concentration du SNU.
26. L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a retenu dans son Cadre de Programmation, l'objectif de contribuer à réduire de 50% l'incidence de la pauvreté des ménages sénégalais d'ici l'an 2015 par un appui à la Stratégie du Sénégal de réduction de la pauvreté, ciblé sur deux axes :
- l'éducation de base ;
  - l'économie populaire pour augmenter la productivité des personnes démunies.
- Suite à l'adoption de la LPS par le Gouvernement du Sénégal et à l'organisation de la table ronde des bailleurs, l'ACDI a procédé à une analyse des opportunités d'intervention qu'offre le plan d'action de la LPS. Sur la base de cette analyse, les interventions de la coopération canadienne porteront essentiellement sur les axes 2 et 4 du plan d'action à savoir le renforcement de l'offre de services et produits financiers notamment en zone rurale et l'amélioration du cadre institutionnel.
27. Son but est d'élargir et de créer des possibilités pour les populations vulnérables et devrait se traduire par les effets suivants :
- l'accès accru à l'éducation de base, à l'alphabétisation et à la formation professionnelle, notamment pour les femmes ;
  - l'accès accru des petits exploitants économiques à l'épargne et au crédit et la dynamisation des organisations rurales, le tout résultant en gain de productivité ;
  - le renforcement des instances locales et la participation accrue des citoyens et citoyennes aux décisions.
28. La microfinance ayant été recommandée comme outil de mise en œuvre des politiques de lutte contre la pauvreté, le présent Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle contribuera à la réalisation des différents axes d'intervention retenus par l'ACDI, le PNUD et le FENU. Il devra favoriser la création d'emplois et de revenus par l'amélioration de l'accès au financement pour les populations défavorisées et les petites et micros entreprises sénégalaises en veillant à la promotion de l'égalité entre les sexes. Les appuis qui seront accordés aux différents bénéficiaires du présent Programme seront basés sur le respect, par ces partenaires, des règles de bonne gouvernance.
29. La stratégie d'intervention de l'ACDI, du PNUD et du FENU reposera essentiellement sur le renforcement des capacités des acteurs, la promotion de l'innovation financière et le développement de partenariats stratégiques avec le secteur bancaire pour une

amélioration des conditions d'accès aux services financiers notamment en zone rurale. Elle contribuera ainsi à l'exécution des axes stratégiques définis dans le cadre de la Lettre de Politique Sectorielle et plus spécifiquement des axes relatifs :

- au développement d'une offre viable et pérenne de produits et services financiers ;
- au renforcement de l'articulation entre banques et institutions de microfinance ;
- à l'amélioration du cadre institutionnel du secteur de la microfinance.

30. Cette stratégie visera également à contribuer à la création des conditions d'un développement de partenariat dans le secteur, d'une diffusion et d'une application des pratiques optimales et la promotion de l'innovation afin de renforcer l'intervention d'investisseurs. Cela permettra d'accroître la capacité d'offre pour répondre à la demande solvable.

31. Cette stratégie s'appuiera sur des options privilégiant la capacité nationale et son renforcement et des principes de compétitivité et de responsabilité, mettant l'accent sur la signature de contrats de performance avec les structures appuyées.

### **II.3. Objectifs et résultats attendus du Programme**

32. L'objectif du Programme est de favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier.

33. Les bénéficiaires du Programme seront d'une part les populations défavorisées, plus spécifiquement en milieu rural, et d'autre part les acteurs suivants : IMF et leur association (APIMEC), les ministères concernés et les organes de gestion de la LPS/MF.

34. Sur la base de cet objectif global et des orientations stratégiques de l'ACDI, du PNUD et du FENU, le Programme aura les trois objectifs spécifiques suivants :

- Le renforcement du cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance ;
- Le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des IMF professionnelles ;
- Le renforcement des relations entre les IMF et les banques et autres fonds d'investissement, en vue d'une intégration progressive des marchés financiers.

35. Les principaux résultats attendus du Programme sont :

- le cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance est renforcé ;
- l'offre viable et pérenne des services financiers est améliorée et développée par des IMF professionnelles notamment dans les zones rurales ;
- les relations entre les IMF et les banques sont renforcées en vue de l'intégration des marchés financiers ;
- la cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée.

#### **II.3.1. Résultat attendu n°1 et produits intermédiaires**

**Résultat n°1 : Le cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur.**

36. Produit intermédiaire n°1.1 : Les nouvelles dispositions relatives au cadre légal et réglementaire régionales sont incluses dans le corpus légal et font l'objet d'une large diffusion et de formation auprès des acteurs concernés. Dans cette perspective, la Cellule AT/CPEC bénéficiera d'un appui pour :

- la confection et diffusion de guides d'information sur la nouvelle réglementation ;
- l'organisation de sessions de formation sur le nouveau cadre légal au profit des acteurs concernés ;
- l'équipement en matériel de transport et informatique.

37. Produit intermédiaire n°1.2 : L'APIMEC est renforcée en moyens humains et matériels afin de lui permettre de représenter et de défendre efficacement les intérêts des IMF par un appui :

- au financement dégressif du plan de développement sur la base d'un contrat de performances.

Cet appui permettra à l'association de contribuer à des initiatives importantes pour le secteur au plan de la réglementation, de la diffusion des pratiques optimales et de la formation des IMF, de la concertation y compris avec les autorités, les banques et autres investisseurs et les associations au niveau de la sous – région et au niveau international.

Etant donné que l'APIMEC bénéficie déjà d'un appui financier de l'ACDI pour la période 2006-2008, le Programme tiendra compte de ces interventions au cours de cette période.

38. Produit intermédiaire n°1.3 : les capacités techniques et humaines de la Direction de la Microfinance sont renforcées afin de lui permettre d'assurer son rôle de promotion et de développement du secteur:

- Elaboration d'un plan de formation du personnel de la Direction ;
- Organisation de sessions de formation et/ou de voyages d'échanges pour son personnel ;
- Appui à l'équipement en matériel de transport et informatique ;
- Appui technique à la réalisation des études d'impact et des missions de supervision des Programmes de mise en œuvre de la LPS.

39. Produit intermédiaire n°1.4 : le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace grâce à :

- des appuis pour le fonctionnement de cet organe ;
- des appuis pour l'organisation d'ateliers nationaux de concertation ;
- l'organisation de sessions de formation au profit de ses membres.

Etant donné que le CNC bénéficie déjà d'un appui financier de l'ACDI pour la période 2006-2008, le Programme assurera la poursuite de l'appui au-delà de cette date.

40. Produit intermédiaire n°1.5 : les pratiques optimales de microfinance sont largement diffusées et appliquées :

- Sensibilisation des acteurs ;

- Participation des acteurs à des conférences et des formations au niveau régional et international.

Une procédure spécifique d'identification des formations qui seront soumises annuellement au CP sera élaborée dans le cadre du manuel de procédures du PA/LPS. Ces activités seront essentiellement réalisées par l'APIMEC avec l'appui de la Cellule d'Appui du Programme (CAP).

### **II.3.2. Résultat attendu n°2 et produits intermédiaires**

#### **41. Résultat n°2 : Des IMF à fort potentiel de croissance sont identifiées et renforcées, sur la base de contrats de performance, afin de développer leurs capacités à offrir durablement des produits et services financiers y compris dans les zones rurales à demande solvable.**

Le Programme procédera à la sélection d'un certain nombre de prestataires de services financiers sur la base des critères d'éligibilité suivants :

- l'autorisation légale d'exercice ;
- la couverture géographique ;
- le nombre de membres ;
- le nombre de points de service ;
- l'épargne mobilisée ;
- l'encours de crédits ;
- le nombre d'années d'expérience ;
- les appuis déjà reçus auparavant et les performances réalisées.

#### **42. *Produit intermédiaire n°2.1* : les capacités d'intervention des IMF identifiées sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistique, ressources financières grâce à des appuis à :**

- réalisation d'un diagnostic des IMF ciblées en vue d'une identification de leurs besoins d'appuis ;
- élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels grâce à la formation et à des appuis techniques ;
- implantation des Systèmes d'Information de Gestion (SIG), par l'appui technique (analyse de l'existant, identification de logiciels, contribution à l'acquisition de logiciels, formation, l'acquisition d'ordinateurs...) ;
- développement d'outils méthodologiques et à l'acquisition d'outils tels que la conduite des études de marché et le développement de nouveaux produits ;
- formation des ressources humaines des institutions (élus et techniciens) en gestion et gouvernance ;
- appui à l'implantation d'unités (caisses, agences, points de services) en milieu rural ;
- appui à l'équipement en matériels informatiques et de transports.

#### **43. *Produit intermédiaire n°2.2* : l'offre de produits et services financiers est diversifiée et adaptée à la demande notamment en zone rurale**

- Réalisation d'une étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers en zone rurale ;

- Formation des IMF et des prestataires techniques aux outils de développement de nouveaux produits et services financiers ;
- Réalisation d'une étude de marché sur les nouveaux produits et services identifiés ;
- Soutien financier pour le développement de nouveaux produits et services financiers ;
- Dotation financière pour un prix de l'innovation décerné à une IMF ;

44. Produit intermédiaire n°2.3 : des mécanismes d'offre de services non financiers aux bénéficiaires sont mis en place

- Réalisation d'une étude sur l'offre et la demande de services non financiers aux micros, petites et moyennes entreprises ;
- Appui à la mise en place de mécanismes appropriés d'offre de services non financiers soit par les IMF, soit par des partenaires identifiés ;

45. Produit intermédiaire n°2.4 : le Fonds d'Appui Institutionnel est mis en place pour le renforcement des capacités techniques des IMF, de l'APIMEC, de la DMF et de la Cellule AT/CPEC et pour encourager l'innovation financière

- Elaboration d'un manuel de procédures sur les modalités de fonctionnement du Fonds ;
- Mise en place des dotations des bailleurs de fonds ;
- Elaboration et diffusion d'un guide simplifié sur les conditions et modalités d'accès au Fonds.

46. Produit intermédiaire n°2.5 : les populations et les IMF sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne

- Appui au développement de produits d'épargne adaptés (cf produits 2.2) ;
- Organisation de sessions de formation et de sensibilisation sur l'épargne.

### **II.3.3. Résultat attendu n°3 et produits intermédiaires**

**47. Résultat n° 3 : les relations entre les IMF et les banques sont renforcées.**

48. Produit intermédiaire n° 3.1 : Mise en place du Fonds de Financement des IMF

- Elaboration du manuel de procédures du FFI ;
- Identification des banques, Fonds et autres partenaires potentiels au FFI ;
- Mise en place des prêts/garanties ;
- Elaboration et diffusion du guide d'information sur le FFI.

49. Produit intermédiaire n°3.2 : la concertation et les échanges d'information entre banques et IMF sont renforcés

- Organisation d'une rencontre d'information sur les modalités de fonctionnement du FFI ;
- Organisation de rencontres périodiques d'échanges sur l'évolution du secteur de la microfinance et les besoins des IMF.

50. Produit intermédiaire n°3.3 : la transparence et la qualité de l'information financière sont améliorées

- Organisation de formation sur la production de l'information financière ;
- Organisation de sessions d'information, au profit des IMF, sur les conditions et modalités d'accès au refinancement bancaire ;
- Organisation de sessions de formation, au profit des banques, sur la réglementation des SFD et les modalités de production de l'information financière.

Ces activités seront réalisées par l'APIMEC, avec l'appui technique et financier de la Cellule d'Appui du Programme.

#### **II.3.4. Résultat attendu n°4 et produits intermédiaires**

**51. Résultat n° 4 : la cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée.**

52. Produit intermédiaire n°4.1 : le Comité National de Coordination pour la mise en œuvre de la LPS est fonctionnel (cf. produits 1.4) :

- Appui au fonctionnement du CNC ;
- des appuis pour l'organisation d'ateliers nationaux de concertation ;
- Formation des membres.

53. Produit intermédiaire n°4.2 : des synergies et partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la LPS :

- Organisation de rencontres périodiques avec les bailleurs de fonds existants et potentiels du secteur ;
- Recherche de partenariats en vue d'une mobilisation de ressources.

#### **II.3.5. Résultat attendu n°5 et produits intermédiaires**

**54. Résultat n° 5 : le suivi-évaluation des activités du programme est effectué**

55. Produit intermédiaire n°5.1 : le Bureau du FENU pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en collaboration avec l'ACDI, assure la supervision technique du Programme par :

- des missions de suivi sur le terrain ;
- l'analyse des rapports d'avancement du Programme ;
- la tenue régulière des réunions de concertation avec l'équipe de la Cellule d'Appui du Programme.

56. Produit intermédiaire n°5.2 : une étude d'impact est réalisée afin de mesurer l'amélioration des performances des acteurs ayant bénéficié de l'appui du Programme :

- Mission de consultation ;
- Atelier de restitution et de partage avec les acteurs.

57. Produit intermédiaire n°5.3 : deux missions d'évaluation à mi-parcours et à la fin du Programme seront organisées afin d'évaluer les orientations et les performances du Programme :

- Missions de consultation ;

58. *Produit intermédiaire n°5.4* : des missions d'audit du Programme seront commanditées annuellement :

- Missions de consultation.

### II.3.6. Résultat attendu n°6 et produits intermédiaires

#### 59. Résultat n° 6 : la Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle

60. *Produit intermédiaire n°6.1* : le personnel de la Cellule d'Appui est mise en place

- Recrutement du Conseiller Technique National (CTN), du coordonnateur national, du chargé de programme, de l'assistant administratif et financier et du chauffeur.

61. *Produit intermédiaire n°6.2* : la Cellule d'Appui du Programme est fonctionnelle

- Achat des équipements

### II.4. Modalités d'exécution

#### II.4.1. Arrangements institutionnels

62. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce Programme, un protocole d'entente sera signé entre le PNUD, le FENU, l'ACDI et le Ministère des Finances qui délèguera son implication dans le Programme au Ministère de la Microfinance et de la Coopération Décentralisée.

63. Le PA/LPS sera doté de trois organes : le Comité de Pilotage, le Comité d'Investissement et la Cellule d'Appui du Programme (Cf. **Annexe 1** : Organigramme du Programme)

64. **Comité National de Concertation (CNC)** : organe regroupant les représentants des principaux acteurs du secteur et chargé du suivi de la mise en œuvre des différents programmes d'appui à la LPS. La présidence du CNC est assurée par l'APIMEC tandis que le secrétariat du CNC est assuré par le Ministère de la Microfinance et de la Coopération Internationale Décentralisée et plus spécifiquement par la Direction de la Microfinance. Il jouera un rôle de suivi des activités du Programme. A cet égard, le Comité de Pilotage du Programme présentera annuellement au CNC les orientations retenues pour l'exécution du PA/LPS ainsi que le Plan de Travail et Budgétaire Annuel (PTBA).

65. **Comité de Pilotage du Programme (CPP)** : organe regroupant les représentants des principaux acteurs concernés par le Programme, notamment le Ministère de la Microfinance et de la Coopération Internationale Décentralisée, le Ministère des Finances, le PNUD, l'ACDI, le FENU, le Secrétaire permanent du Comité National de Concertation (CNC)<sup>1</sup>, la BCEAO, l'APIMEC et la Cellule d'Appui du Programme (CAP).

---

<sup>1</sup> Le CNC est l'organe regroupant les représentants des principaux acteurs du secteur. Il est chargé du suivi de la mise en œuvre des différents programmes d'appui à la LPS. La présidence du CNC est

Les membres décisionnels de cet organe sont : un représentant de l'Etat, choisi au sein du Cabinet du Ministère en charge de la Microfinance, les bailleurs de fonds à savoir le PNUD, l'ACDI et le FENU.

66. Le CPP a les responsabilités suivantes :

- approuver les programmes d'activité de la Cellule d'Appui du Programme (CAP) ;
- assurer un suivi de l'exécution du travail par une revue des rapports et la proposition de recommandations.

67. Le CPP peut à tout moment faire appel à des personnes dont la compétence est reconnue dans le domaine de la microfinance.

68. Le CPP exerce son action par au moins une réunion annuelle des parties concernées pour l'approbation des Plans de Travail et Budgétaire Annuels (PTBA) soumis par la CAP autant de fois que nécessaire. Cette réunion est un mécanisme formel, planifié qui permet de prendre des décisions conjointes concernant la conception et l'exécution du Programme. La présidence du Comité sera assurée par un membre du Cabinet du Ministère en charge de la Microfinance mais son secrétariat sera assuré de façon permanente par la Cellule d'Appui du Programme. Le CPP exercera un rôle d'orientation stratégique et de suivi de l'exécution du Programme.

**Comité d'Investissement du Programme (CIP)** : il est issu du Comité de Pilotage du Programme (CPP) dont les membres sont délégués par ce dernier. Les membres ayant le droit de vote sont : les bailleurs du Programme et un représentant du Gouvernement. Il sera chargé de l'examen des requêtes de financement préparées par la CAP et aura des rencontres périodiques afin d'examiner les requêtes de financement soumis par la CAP sur la base des PTBA. Néanmoins, la limite de ses attributions sera définie dans le cadre du manuel de procédures du Programme.

69. La Cellule d'Appui du Programme assurera le secrétariat de ces organes.

70. **Cellule d'Appui du Programme (CAP)** : elle sera logée au sein de la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère en charge de la Microfinance.

71. Cette structure sera chargée de la mise en oeuvre des activités du Programme, elle aura les principaux rôles et responsabilités suivants :

- préparer les programmes d'activité et les présenter au CPP ;
- analyser les demandes de financement et les présenter au CPP ;
- assurer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des TDR des études, proposition de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;
- assurer la gestion technique et financière du Programme ;
- élaborer et transmettre au CPP les rapports d'activité ;
- faire au CPP toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du Programme.

72. La CAP produira des plans de travail et budgétaires annuels, validés par le Comité de pilotage, des rapports trimestriels et un rapport annuel à transmettre à l'ACDI, au

---

assurée par l'APIMEC tandis que le secrétariat du CNC est assuré par le Ministère de la Microfinance et de la Coopération Décentralisée et plus spécifiquement par la Direction de la Microfinance.

PNUD – Sénégal et au FENU via l'Unité Régionale Microfinance pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre basée à Dakar de même qu'aux autres membres du CPP à savoir le Ministère en charge de la Microfinance le Ministère des Finances, le Secrétariat permanent du CNC, la BCEAO et l'APIMEC. Ces rapports feront l'objet d'un examen par le CPP. Les rapports de la CAP comprendront les résultats atteints par rapport au programme de travail, et les investissements réalisés, de même que les indicateurs de performance des IMF ayant des contrats de performance avec le Programme.

73. Pour les IMF, les indicateurs (Cf. **Annexe 2**) porteront notamment sur des critères de performance tels que le nombre de clients actifs et le pourcentage des femmes, l'encours de crédit, la qualité du portefeuille, le rendement ajusté des actifs, le nombre d'épargnants et le pourcentage des femmes, l'encours d'épargne et pour le secteur, le taux de pénétration, la capacité des IMF, l'efficacité de la supervision – respect des normes, nombre de contrôles conduits et résultats appliqués, qualité du secteur, le pourcentage d'actif contrôlé par rapport à l'actif total, la qualité des concertations, la qualité des partenariats et les effets de leviers, la qualité des appuis techniques. Les études d'impact permettront de mesurer la contribution réelle à la lutte contre la pauvreté. En outre, les IMF contractuelles seront tenues de transmettre aussi leur reporting au Mix Market.

Pour les institutions bénéficiaires, autres que les IMF, les indicateurs seront identifiés lors de l'élaboration des contrats de performance.

74. La CAP sera dirigée par le Conseiller Technique National (Cf. Termes de référence en **Annexe 3**) et sera assisté par le coordonnateur national, un(e) chargé(e) de programme et un(e) assistant(e) administratif(ve) et financier(e).
75. Le Ministère en Charge de la Microfinance, à travers sa Direction de la Microfinance, assure la fonction de coordonnateur de l'ensemble des Programmes de mise en œuvre du plan d'action de la LPS. A ce titre, le directeur de la microfinance occupera le poste de coordonnateur du PA/LPS.
76. Le Coordonnateur National assistera le CTN dans la mise en œuvre des activités du Programme et la mise en place du Fonds d'Appui Institutionnel et du Fonds de Financement des IMF. Il veillera à la réalisation et au déroulement efficace des activités nécessaires à l'obtention des résultats et à l'atteinte des objectifs prévus du projet. De manière plus spécifique, il assurera la concertation avec le Gouvernement, le Comité National de Coordination, les bailleurs de fonds et les Projets du Système des Nations Unies et les éventuels autres Programmes de mise de œuvre de la LPS
77. Le coordonnateur national, ne pourra bénéficier d'aucune indemnité financière à titre de salaire. Toutefois, en cas de déplacement pour des missions dans le cadre du Programme, il bénéficiera d'un remboursement de frais de voyage et de séjour, au même titre que les agents de la CAP et selon les barèmes prévus par les textes en vigueur applicable en la matière.
78. Au terme du Programme, l'équipe d'experts nationaux du Programme sera intégrée, dans la mesure du possible, au sein de la Direction de la Microfinance en vue d'assurer une capitalisation des actions menées dans le cadre du Programme et dans une perspective de continuité de l'appui au secteur de la microfinance.

#### **II.4.2. Mécanismes de financement : le FAI et le FFI**

79. Le PA/LPS sera doté de deux Fonds contribuant à la promotion et au développement du secteur : le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) et le Fonds Financement des IMF (FFI).
80. En outre, des ressources financières seront allouées pour le fonctionnement et les activités de la CAP.

#### **Le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI)**

81. Le FAI est un Fonds de subventions destiné à financer :
  - le renforcement des capacités techniques (formation, équipement, appui dégressif au fonctionnement) des structures concernées, particulièrement les IMF contractantes pour le développement de leurs activités ;
  - la création de nouvelles institutions de microfinance et/ou l'extension des réseaux ou des systèmes désireux d'élargir la zone de leur intervention ;
  - les innovations financières pour la diversification des produits et services offerts notamment en zone rurale.
82. Les biens acquis demeurent la propriété des bailleurs qui décideront de leur dévolution à la fin du Programme, en fonction notamment des critères de performance.
83. L'accès aux ressources du FAI se fera sur une base compétitive entre les différentes IMF remplissant les critères et en fonction de leur plan d'affaires. Le Fonds sera doté d'un Manuel de Procédures régissant ses interventions. Considérant la pluralité des IMF/SFD (IMF émergentes, IMF en phase de croissance, IMF en phase de consolidation...), les critères d'éligibilité seront les suivants :
  - Vision et leadership ;
  - Bonnes perspectives de viabilité opérationnelle et financière ;
  - Qualité du portefeuille de prêt ;
  - Importance de la clientèle et volonté à toucher une masse critique de clients ;
  - Environnement professionnel ;
  - Points faibles identifiés et bonnes dispositions à prendre des mesures adéquates pour améliorer ses performances.
84. Outre les IMF, les autres bénéficiaires du FAI sont les Ministères impliqués dans la microfinance, le CNC et les autres organes de gestion de la LPS/MF, la DMF, l'AT/CPEC et l'Association professionnelle (APIMEC). Leur financement se fera sur la base de plans de travail et de critères de performance soumis par ces structures.

#### **Le Fonds de Financement des IMF (FFI)**

85. Le Programme encouragera les IMF à nouer des relations avec le secteur bancaire et les nombreux Fonds d'investissement présents aussi bien aux niveaux national qu'international. De ce fait, le FFI sera plus virtuel que réel. Sa dotation ne devra pas dépasser 20% du budget du Programme. Il sera consacré essentiellement au financement, sous forme de prêts, des innovations des IMF en milieu rural. Les critères d'éligibilité à ce Fonds sont les suivants :

- Vision et leadership ;
  - Implantation en zone rurale ;
  - Bonnes perspectives de viabilité opérationnelle et financière ;
  - Qualité du portefeuille de prêt ;
  - Produits et services innovants pour les populations rurales ;
  - Environnement professionnel ;
  - Points faibles identifiés et bonnes dispositions à prendre des mesures adéquates pour améliorer ses performances.
86. De façon virtuelle donc, le FFI s'appuiera sur les lignes de crédit des bailleurs de fonds et autres investisseurs, les liquidités des banques et les Fonds d'investissement au niveau international.
87. Dans ce cadre, le rôle de l'équipe d'experts du PA/LPS sera d'aider les IMF à nouer des relations d'affaires avec ces Fonds et entités, notamment par des appuis à la préparation des dossiers de financement.
88. Pour les deux Fonds du PA/LPS, les demandes des IMF seront validées par le Comité d'Investissement sur la base de l'analyse faite par l'équipe d'experts du Programme. Elles seront régies par des contrats de performance établis avec les structures concernées.

### **La gestion des Fonds**

89. Les deux Fonds seront alimentés par les bailleurs participant au Programme. Ils seront logés dans des comptes ouverts dans une banque sénégalaise sous la double signature d'un représentant du Gouvernement et du Chef de la Cellule d'Appui du Programme. Les comptes seront approvisionnés annuellement sur la base des plans de travail approuvés par les différentes parties prenantes au Programme.
90. Cependant, le Programme devra faire preuve de souplesse pour s'adapter aux procédures des bailleurs de fonds concernés. En effet, si les procédures d'une partie prenante au Programme ne permettent pas une gestion commune des fonds telle que présentée ci-dessus, des dispositions devront être prises pour garantir l'efficacité et la célérité dans la gestion des décaissements.

### **II.5. Budget**

91. Le budget du Programme est de 9 millions USD répartis entre l'ACDI, le PNUD et le FENU.
92. Les sommes figurant dans le budget en annexe sont inscrites à titre indicatif. Les montants qui seront réellement engagés par activité seront ceux figurant dans le PTBA et approuvés par le CPP.

#### **II.5.1. Contributions et rôles des bailleurs de Fonds**

93. **L'ACDI** contribuera au financement du Programme à hauteur de 4,5 millions USD. Conformément à l'analyse des opportunités du plan d'action de la LPS qu'elle a fait

réaliser en mars 2005, l'ACDI consacrera ses ressources aux activités relevant du FAI [renforcement du cadre institutionnel, renforcement des SIG notamment pour des IMF évoluant en milieu rural, développement de l'offre de services financiers en milieu rural notamment au profit des femmes, appui aux innovations en milieu rural]. L'ACDI sera également impliqué dans le cadre du suivi de la gestion du Programme selon des modalités qui seront déterminés ultérieurement.

94. **Le PNUD** contribuera au financement du Programme à hauteur de 2 millions USD. Au sein du Bureau du PNUD, le Point focal Microfinance sera chargé du suivi du Programme. A cet effet, il bénéficiera des formations nécessaires. La contribution du PNUD sera destinée au fonctionnement en partie de la CAP, au renforcement des capacités du cadre institutionnel et aux subventions destinées à l'extension des services financiers en zones rurales.
95. **Le FENU** participera à hauteur de 2,5 millions USD au Programme. Les ressources du FENU seront destinées au FAI, au FFI et à la couverture des coûts du personnel de la Cellule d'Appui du Programme (CAP). Le FENU et l'ACDI, par l'intermédiaire de leur représentation respective basée au Sénégal, assureront la supervision et le suivi technique du Programme.
96. **D'autres bailleurs** pourront rejoindre l'ACDI, le PNUD et le FENU en vue de couvrir une part plus importante du plan d'actions de la LPS. Dans ce cas, le Programme sera revu pour refléter leur participation.

### **II.5.2. Contributions et rôles du gouvernement et des autres acteurs**

97. **Les Structures Gouvernementales** (Ministères) contribueront au Programme par l'hébergement de la Cellule d'Appui, la supervision du Programme par un coordonnateur national et la participation aux activités du CNC et du CPP. Leur contribution se traduira également par le développement de capacités internes en microfinance, l'élaboration et la mise en œuvre de mesures susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'environnement du secteur (politique, cadre légal et réglementaire et sécurisation) et à la mise en cohérence des différentes interventions, dans le sens d'une viabilisation de la microfinance et d'une application des pratiques optimales.
98. **Les Structures contractuelles du Programme** respecteront les engagements contractuels et veilleront à l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance et à un reporting fiable et à temps.

### **III. Gestion du Programme**

99. La Cellule d'Appui devra élaborer, dès le début du Projet, un manuel de procédures portant sur le fonctionnement de la CAP : gestion de personnel, gestion comptable et financière (comptes bancaires, approvisionnement en biens et services. Il devra également préciser le processus et les règles d'octroi des appuis aux bénéficiaires du Programme. Ce manuel de procédures devra être approuvé par le premier CPP.
100. La Cellule d'Appui devra mettre en place un système de gestion comptable permettant un suivi par axes, activités et résultats des ressources allouées par chaque bailleur.
101. Le FENU, ouvrira pour le compte du Programme, un compte destiné à recevoir les contributions du FENU et de l'ACDI. Le compte aura 4 signataires composés du FENU,

du responsable de la CAP, du coordonnateur national et d'un représentant du Gouvernement désigné par le Ministère des Finances. Toutefois, seules deux signatures (FENU et Gouvernement) seront nécessaires pour le décaissement des fonds.

102. Le FENU sera chargé, en collaboration avec le PNUD et l'ACDI, du recrutement du personnel de la Cellule d'Appui du Programme.
103. La CAP est usufruitier de tout le matériel acquis dans le cadre du PA/LPS. La dévolution du matériel sera décidée en temps opportun par les bailleurs du Programme et fera l'objet d'un protocole de transfert de propriété entre les parties intéressées.

#### **IV. Mécanismes de suivi-évaluation**

104. Un mécanisme de suivi et d'évaluation sera mis en place dans le cadre du Programme. Il permettra de mesurer, d'améliorer la performance et d'obtenir les résultats projetés. L'accent sera mis particulièrement sur l'évaluation des contributions de différents facteurs visant l'effet susmentionné. Ces facteurs seront les produits, le partenariat, le plaidoyer et la sensibilisation pour les meilleures pratiques de la microfinance.
105. Des indicateurs spécifiques de suivi-évaluation seront identifiés et serviront de déclencheurs pour la poursuite du Programme d'une année à l'autre. L'identification de ces indicateurs sera faite au début du Programme et ils devront être approuvés par le premier CPP.
106. Les objectifs visés par le suivi et l'évaluation seront principalement axés sur :
  - L'amélioration de la prise de décision par rapport à l'orientation stratégique du projet ;
  - L'appui au recentrage des interventions du Programme ;
  - Le transfert des compétences, le renforcement des capacités des différents partenaires techniques et l'apprentissage au niveau du programme.
107. Le suivi du Programme se fera d'une manière permanente sur la base d'indicateurs précis de progrès dans la réalisation des résultats. Un système de communication d'informations sera mis en place et fera partie intégrante du Programme. Il permettra de fournir systématiquement, en temps utile, tous les renseignements et informations sur l'exécution du Programme, par rapport à la réalisation des résultats, y compris les recommandations et les enseignements tirés progressivement des expériences vécues par le Programme.
108. La Cellule d'Appui produira des rapports trimestriels et un rapport annuel à transmettre aux bailleurs du Programme à savoir le PNUD-Dakar, Bureau du FENU pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre et à la Coopération canadienne. Ces rapports seront également transmis au Comité de Pilotage du Programme pour discussions et validation. Ces rapports comprendront les résultats atteints par rapport au programme de travail annuel.
109. Les investissements réalisés, de même que les indicateurs de performance des IMF ayant des contrats de performance avec le Programme. Le rapport annuel comprendra aussi l'analyse du niveau d'application de la SNMF, des recommandations et l'évolution

globale du secteur. Le rapport annuel sera diffusé sur les sites de l'ACDI, du PNUD et du FENU.

110. Le Programme fera l'objet d'une évaluation externe approfondie pour apprécier sa performance globale, les résultats et produits atteints par rapport aux objectifs initiaux, l'impact obtenu ou qu'il pourrait atteindre, avec un accent sur l'adéquation par rapport à la stratégie nationale et aux modalités de gestion. Cette évaluation tirera aussi les leçons et recommandations pour améliorer l'exécution de la LPS ou l'adapter.

Elle permettra en outre de :

- vérifier la pertinence des effets réalisés par rapport aux conditions de développement du Sénégal, en général, et aux priorités du Programme en particulier ;
- identifier les facteurs favorisant ou entravant la réalisation des effets afin de pouvoir ré-orienter les actions d'appui pour une meilleure allocation des ressources ;
- vérifier la pertinence et l'efficacité de l'approche stratégique du projet par rapport à l'atteinte de l'effet.

111. L'évaluation à mi-parcours sera conduite en 2009 et l'évaluation finale en 2011.
112. Une étude d'impact sera réalisée en 2011 en vue d'évaluer l'amélioration de l'accès des populations aux services financiers. A cet effet, la CAP devra élaborer une base de données permettant le suivi d'un certain nombre d'indicateurs à définir en collaboration avec la cellule de suivi-évaluation du CNC.
113. L'étude d'impact et les évaluations qui seront menées par le Programme s'inséreront dans le dispositif de suivi-évaluation prévu dans le cadre du Comité National de Concertation de la LPS/MF. Les indicateurs de suivi qui seront élaborés par le Programme et le CNC seront mis en cohérence.
114. Le Programme fera l'objet d'audits annuels mandatés expressément par l'ACDI, le PNUD, et le FENU. Il fera également l'objet d'une revue tripartite regroupant les bailleurs de fonds, le Gouvernement et les bénéficiaires.
115. Le Bureau Régional du FENU pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, en collaboration avec l'ACDI, assurera un suivi des activités du Programme et effectueront au moins deux visites par an.

## **V. Cadre juridique**

116. Le présent document s'inscrit dans le cadre de l'Accord de base conclu entre le Gouvernement de la République du Sénégal et le PNUD et signé le 4 juillet 1987. Il s'inscrit également dans l'Accord général de coopération au développement conclu entre le Canada et le Sénégal le 28 juin 1983 et entré en vigueur le 10 octobre 1984.
117. Les modifications suivantes pourront être apportées au présent document de projet avec la seule signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires n'aient pas d'objection aux changements proposés. Il s'agit :

- Des révisions n'ayant pas d'incidence sur les objectifs spécifiques, les résultats et activités du Programme mais qui tiennent compte des apports déjà convenus ou des augmentations de coûts dues à l'inflation ;
- des révisions annuelles obligatoires pour le rééchelonnement des contributions financières du Programme et correspondant à l'accroissement, dû à l'inflation des dépenses d'experts ou d'autres frais en fonction de la souplesse financière de l'organisme responsable de l'activité en question.

Cependant, les modifications du document de projet dues à la participation au financement d'autres bailleurs de fonds au programme feront l'objet de revue entre les parties impliquées.

118. Le Programme sera régi par les documents contractuels listés ci-après :

- a. L'accord-cadre portant signature du PA/LPS entre le Gouvernement, l'ACDI, le PNUD et le FENU ;
- b. Le protocole d'entente entre le PNUD, le FENU et l'ACDI pour l'exécution du Programme ;
- c. Un accord spécifique entre le FENU et l'ACDI portant sur les modalités de décaissements et de gestion des ressources de l'ACDI affectées au Programme.

## **VI. Risques et moyens de les minorer**

119. Les risques comprennent les facteurs non – exhaustifs suivants :

- un non respect du cadrage macro-économique ;
- un changement institutionnel pouvant entraîner une modification de la composition du Gouvernement et un changement du Ministère présentement en charge de la microfinance ;
- l'absence de coordination entre les partenaires au développement impliqués dans le secteur de la microfinance et plus généralement dans les politiques de lutte contre la pauvreté ;
- un retard, dans la mise en œuvre des différents organes de gestion et de suivi de la Lettre de Politique Sectorielle ;
- une non – application par les principaux partenaires des principes édictés dans le cadre de la Lettre de Politique Sectorielle.

120. Les facteurs suivants contribueront à minorer les risques :

- Le maintien de la volonté politique du Gouvernement de promouvoir la microfinance en tant qu'instrument privilégié de réduction de la pauvreté ;
- Le dialogue permanent entre les partenaires au développement ;
- le maintien de la démarche participative la mise en oeuvre de la SNMF et l'acceptation par tous les acteurs d'inscrire leurs activités dans ce cadre impliquant l'adoption des pratiques optimales en matière de microfinance.

## **VII. Plan de travail et budget**

## VIII. Cadre logique et indicateurs

<b>EFFETS UNDAF :</b> 1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;			
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b> EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)			
<b>DOMAINES D'INTERVENTION : Microfinance</b>			
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b> favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier			
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Indicateurs clés	Partenaires
<b>1. Le cadre légal et institutionnel de la microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur</b>	<b>1.1.</b> les nouvelles dispositions légales et réglementaires sont intégrées au corpus légal et font l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des guides d'information sur la nouvelle réglementation sont élaborés par la Cellule AT/CPEC : 2500 guides imprimés et distribués aux acteurs</li> <li>Des sessions de formation sur la nouvelle réglementation sont organisées par la Cellule AT/CPEC et l'API MEC : 2 séances en année 2 et 2 séances en année 3</li> </ul>	AT/CPEC API MEC CAP FENU
	<b>1.2.</b> l'API MEC est renforcée en moyens humains et matériels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de développement de l'API MEC est mis en œuvre</li> </ul>	CAP API MEC FENU
	<b>1.3.</b> les capacités techniques et humaines de la Direction de la Microfinance sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins de formation de la DMF sont évalués et un plan de formation élaboré en année 1</li> <li>Des sessions de formation et des voyages d'études/échanges sont organisées au profit du personnel de la DMF</li> </ul>	CAP DMF FENU
	<b>1.4.</b> le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'ateliers de concertation organisé par le CNC : 1 par an à partir de l'année 3</li> <li>Nombre membres du CNC bénéficiant de formations : 3 par an à partir de l'année 3</li> </ul>	CAP DMF ACDI
	<b>1.5.</b> les pratiques optimales de microfinance sont largement diffusées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deux sessions de formation sur les meilleures pratiques sont organisées chaque année et sur toute la durée du Programme</li> <li>Le Livre Bleu est mis à la disposition de tous les acteurs</li> </ul>	CAP API MEC DMF ACDI FENU

<b>EFFETS UNDAF :</b> 1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;			
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b> EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)			
<b>DOMAINES D'INTERVENTION : Microfinance</b>			
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b> favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier			
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Indicateurs clés	Partenaires
<b>2. L'accès des pauvres et des populations à faibles revenus à des services financiers est favorisé et accru.</b>	2.1. les capacités des IMF identifiées sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistiques et financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'IMF identifiées et appuyées sur la période du Programme : 6 IMF dont 4 en milieu rural</li> <li>• Les besoins de renforcement et d'appui sont évalués : 3 IMF en année 1 et 3 en année 2</li> <li>• Des plans d'affaire sont élaborés ou revus pour 2 IMF par an en années 1, 2 et 3</li> <li>• Des SIG ont été sélectionnés et mis en œuvre : 1 IMF en année 2, 2 IMF en année 3 et 1 en année 4</li> <li>• Les IMF appuyées disposent de plans de formation : 1 IMF en année 1, 2 en année 2 et 3, et 1 IMF en année 4</li> <li>• Les capacités des élus et techniciens sont renforcées : 1 session en année 1, 2 en année 2, 3, 4 et 1 en année 5</li> <li>• Les IMF disposent de nouveaux outils de gestion : 1 IMF en année 1, 1 en année 2, 2 en années 3 et 4 et 1 en année 5</li> <li>• 4 IMF ont renforcé leur implantation en milieu rural</li> <li>• 4 IMF ont bénéficié d'un appui pour le renforcement de leurs équipements</li> <li>• Sur la base des indicateurs estimés à fin décembre 2006, les progressions moyennes annuelles seront les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre de membres/clients en hausse de 15% et compte au moins 50% de femmes</li> <li>– Portefeuille de crédit en hausse de 15%</li> <li>– Epargne collectée en hausse de 15%</li> </ul> </li> </ul>	CAP PSF ACDI FENU
	2.2. l'offre de produits et services financiers est diversifiée et adaptée à la demande notamment en zone rurale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'IMF bénéficiant d'un appui à l'innovation : 4 IMF à partir de l'année 2</li> <li>• Une étude sur l'offre de produits et services financiers est disponible en année 2</li> <li>• Des sessions de formation au développement de nouveaux produits et services financiers sont organisées : 2 sessions par an en année 2,3 et 4</li> <li>• Des études de marchés sur les nouveaux produits et services identifiés sont réalisées par les 4 IMF appuyées : 1 étude en année 2, 2 en année 3 et 1 en année 4</li> <li>• Subvention accordée à chaque IMF : 2 IMF bénéficiaires en année 3 et 1 par an en années 4 et 5</li> <li>• Prix de l'innovation organisé et octroyé à une IMF en année 4</li> </ul>	CAP PSF FENU ACDI

<b>EFFETS UNDAF :</b> 1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;			
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b> EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)			
<b>DOMAINES D'INTERVENTION : Microfinance</b>			
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b> favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier			
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Indicateurs clés	Partenaires
	<b>2.3</b> des mécanismes d'offre de services non financiers aux bénéficiaires sont mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude sur l'offre et la demande de services financiers est réalisée en année 1</li> <li>• 4 IMF bénéficient de subventions pour la mise en place des mécanismes d'offre de services non financiers</li> </ul>	CAP PSF ACDI
	<b>2.4.</b> le Fonds d'Appui Institutionnel est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel de procédure du Fonds d'Appui Institutionnel IMF est mis en place en année 1</li> <li>• 500 guides d'informations sur le FAI sont réalisés et distribués</li> </ul>	CAP ACDI FENU
	<b>2.5.</b> les populations et les IMF sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 sessions de sensibilisation sur l'importance de l'épargne sont organisées par an à partir de la deuxième année</li> </ul>	CAP APIMEC FENU
<b>3. Les relations entre les banques et les IMF sont renforcées</b>	<b>3.1.</b> Le Fonds de Financement des IMF est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel de procédures du Fonds de Financement des IMF est mis en place en année 1</li> <li>• 500 guides d'informations sur le FFI sont réalisés et distribués</li> <li>• Des partenariats sont noués avec des banques, des Fonds, etc : au moins 3 partenaires</li> </ul>	CAP FENU PNUD
	<b>3.2.</b> la concertation et les échanges d'information entre banques et IMF sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un atelier d'information sur le FFI est organisé en année 1</li> <li>• Un atelier d'échange avec le secteur bancaire est organisé chaque année</li> </ul>	CAP APIMEC PNUD
	<b>3.3.</b> la qualité et la transparence de l'information financière sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ateliers de formation sur la production de l'information financière sont organisés : 1 en année 1, 2 par an de l'année 2 à 4, 1 en année 5</li> <li>• Des ateliers d'information sur les IMF et les banques : 2 sessions par an en année 1 et 2</li> </ul>	CAP APIMEC PNUD
<b>4. La cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée</b>	<b>4.1.</b> le Comité National de Coordination pour la mise en oeuvre de la LPS est fonctionnel (Cf produit 1.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour mémoire</li> </ul>	
	<b>4.2.</b> des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la LPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de tables rondes des bailleurs organisées : 1 en année 2 et 1 en année 4</li> </ul>	CAP CNC PNUD
<b>5. Le suivi-évaluation des activités du Programme est effectué</b>	<b>5.1</b> appui technique de l'URM du FENU et de l'ACDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de missions du FENU/ACDI réalisé : 1 en année 1, 2 par an à partir de l'année 2</li> </ul>	FENU ACDI

<b>EFFETS UNDAF :</b> 1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;			
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b> EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)			
<b>DOMAINES D'INTERVENTION : Microfinance</b>			
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b> favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier			
Résultats attendus	Produits Intermédiaires	Indicateurs clés	Partenaires
	5.2 réalisation d'une étude d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude d'impact la dernière année</li> <li>Un atelier de partage organisé la dernière année</li> </ul>	CAP PNUD
	5.3 réalisation des missions d'audit des performances techniques et financières seront réalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une mission d'audit par an est réalisée</li> </ul>	CAP PNUD
	5.4 conduite d'évaluations à mi-parcours et finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une évaluation à mi-parcours est réalisée en année 3</li> <li>Une évaluation finale est réalisée en année 5</li> </ul>	CAP PNUD
<b>6. La Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle</b>	6.1 Personnel de la CAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe de la CAP est recrutée et est opérationnel en année 1</li> </ul>	FENU PNUD ACDI
	6.2 Fonctionnement de la CAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>La CAP dispose des équipements nécessaires à son fonctionnement en année 1</li> </ul>	CAP PNUD

Les indicateurs en valeur absolue sont repris dans le tableau ci-après :

		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>NIVEAU MACRO ET MESO</b>	Nombre de sessions de formation sur le nouveau cadre légal	-	2	2	-	-
	Nombre de sessions de formation pour la DMF	-	2	2	1	1
	Nombre de voyage d'études/échanges pour la DMF	-	1	1	1	-

	Nombre d'ateliers de concertation organisés par le CNC	-	-	1	1	1
	Nombre de membres du CNC formés	-	-	3	3	3
	Nombre de sessions de formation sur les meilleures pratiques	2	2	2	2	2
<b>NIVEAU MICRO<sup>2</sup></b>	Nombre de séances de sensibilisation sur l'épargne	-	2	2	2	2
	Nombre de membres/clients	273 188	314 166	361 291	415 485	477 808
	Nombre de femmes	109 275	125 666	162 581	186 968	238 904
	Encours d'épargne en milliard de FCFA	25,6	29,5	33,9	38,9	44,8
	Encours de crédit en milliard de FCFA	28,8	33,1	38,0	43,7	50,3

<sup>2</sup> Les indicateurs de performance des IMF figurent en annexe 3 du présent document.

## IX. Plan de travail et budget

Résultat attendu	Produits intermédiaires	Activités	Description budgétaire	Acteur responsable	Bailleurs	Total	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
<b>1. Le cadre légal et institutionnel de la microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur</b>	<b>1.1.</b> <i>les nouvelles dispositions légales et réglementaires sont intégrées au corpus légal et font l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs concernés</i>	▪ Appui à la confection de guides d'information sur la nouvelle réglementation	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	<b>25 000</b>	0	25 000	0	0	0	
		▪ Organisation de sessions de formation sur le nouveau cadre légal	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	<b>20 000</b>	0	10 000	10 000	0	0	
		▪ Appui à l'équipement en matériel de transport et informatiques	Achats : équipements	CAP	FENU	<b>80 000</b>	50 000	0	30 000	0	0	
	<b>Sous-total 1.1</b>						<b>125 000</b>	<b>50 000</b>	<b>35 000</b>	<b>40 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>1.2.</b> <i>L'APIMEC est renforcée en moyens humains et matériels</i>	▪ Financement dégressif des plans de développement et de formation	Subventions	CAP	FENU	<b>75 000</b>	10 000	30 000	20 000	15 000	0	
		<b>Sous-total 1.2</b>						<b>75 000</b>	<b>10 000</b>	<b>30 000</b>	<b>20 000</b>	<b>15 000</b>
	<b>1.3.</b> <i>les capacités techniques et humaines de la Direction de la Microfinance sont renforcées</i>	▪ Elaboration d'un plan de formation du personnel	Appui technique	CAP	FENU	<b>0</b>	0	0	0	0	0	
		▪ Organisation de sessions de formation/ Participation à des voyages d'études ou d'échanges	Contrat prestations de services / Subventions	Prestataires techniques	FENU	<b>64 000</b>	20 000	4 000	10 000	10 000	10 000	
		▪ Appui à l'équipement en matériel de transport et informatiques	Achats : équipements	CAP	FENU	<b>100 000</b>	50 000	50 000	0	0	0	
	<b>Sous-total 1.3</b>						<b>164 000</b>	<b>70 000</b>	<b>64 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
	<b>1.4.</b> <i>le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace</i>	▪ Appui au fonctionnement	Subventions	CAP	ACDI	<b>30 000</b>	0	0	10 000	10 000	10 000	
		▪ Appui à l'organisation des ateliers nationaux de concertation	Subventions	CAP/CNC	ACDI	<b>30 000</b>	0	0	10 000	10 000	10 000	
		▪ Actions de formation pour les membres du CNC	Formation	Prestataires techniques	ACDI	<b>60 000</b>	0	0	20 000	20 000	20 000	
	<b>Sous-total 1.4</b>						<b>120 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>	<b>40 000</b>
	<b>1.5.</b> <i>les pratiques optimales de microfinance sont largement diffusées</i>	▪ Sensibilisation des acteurs	Formation	CAP/APIMEC	FENU	<b>25 000</b>	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
▪ Participation à des formations		Formation	CAP/APIMEC	FENU	<b>80 000</b>	20 000	20 000	20 000	20 000	0		
<b>Sous-total 1.5</b>						<b>105 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>5 000</b>	
<b>Sous-total 1</b>						<b>589 000</b>	<b>155 000</b>	<b>154 000</b>	<b>135 000</b>	<b>90 000</b>	<b>55 000</b>	

Résultat attendu	Produits intermédiaires	Activités	Description budgétaire	Acteur responsable	Bailleurs	Total	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
<b>2. Des IMF à fort potentiel de croissance sont identifiées et renforcées en vue de développer leur offre de produits et services financiers notamment en zone rurale</b>	<i>2.1. les capacités des IMF identifiées sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistiques et financières</i>	▪ Identification des besoins de renforcement et d'appui des IMF identifiées	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>60 000</b>	30 000	30 000	0	0	0	
		▪ Appui technique et financier à l'élaboration de plans d'affaires	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>60 000</b>	20 000	20 000	20 000	0	0	
		▪ Appui à la mise en oeuvre de systèmes d'information de gestion	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>60 000</b>	0	15 000	30 000	15 000	0	
		▪ Appui à l'élaboration et au financement de plans de formation	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>42 000</b>	7 000	14 000	14 000	7 000	0	
		▪ Développement d'outils méthodologiques de gestion	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>36 000</b>	6 000	6 000	12 000	6 000	6 000	
		▪ Formation des élus et techniciens	Investissement/ Fonctionnement	Prestataires techniques	ACDI	<b>50 000</b>	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
		▪ Appui à l'implantation d'unités en milieu rural	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	ACDI	<b>3 700 000</b>	0	1 500 000	1 200 000	1 000 000	0	
						PNUD	<b>1 000 000</b>	0	0	0	500 000	500 000
	▪ Appui à l'équipement en matériels informatiques/ logiciels	Achats : équipements	CAP	PNUD	<b>400 000</b>	0	100 000	100 000	100 000	100 000		
	<b>Sous-total 2.1</b>						<b>5 408 000</b>	<b>73 000</b>	<b>1 695 000</b>	<b>1 386 000</b>	<b>1 638 000</b>	<b>616 000</b>
	<i>2.2. l'offre de produits et services financiers est diversifiée et adaptée à la demande notamment en zone rurale</i>	▪ Réalisation d'une étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers en zone rurale	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	<b>30 000</b>	0	30 000	0	0	0	
		▪ Formation des IMF et des prestataires techniques aux outils de développement de nouveaux produits	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	<b>60 000</b>	0	20 000	20 000	20 000	0	
		▪ Réalisation d'une étude de marché sur les nouveaux produits identifiés	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	<b>24 000</b>	0	6 000	12 000	6 000	0	
		▪ Subvention pour le développement de nouveaux produits	Subventions	CAP	FENU	<b>200 000</b>	0	0	100 000	50 000	50 000	
		▪ Dotation financière pour un prix de l'innovation à une IMF	Subventions	CAP	FENU	<b>80 000</b>	0	0	0	40 000	40 000	
<b>Sous-total 2.2</b>						<b>394 000</b>	<b>0</b>	<b>56 000</b>	<b>132 000</b>	<b>116 000</b>	<b>90 000</b>	
<i>2.3 des mécanismes d'offre de services non financiers aux bénéficiaires sont mis en place</i>	▪ Réalisation étude sur l'offre et demande de services non financiers aux MPME	Contrat : prestations de services	CAP	ACDI	<b>15 000</b>	15 000	0	0	0	0		
	▪ Appui à la mise en place de mécanismes appropriés d'offre de services non financiers par les IMF	Subventions	CAP	ACDI	<b>60 000</b>	0	30 000	30 000	0	0		
<b>Sous-total 2.3</b>						<b>75 000</b>	<b>15 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

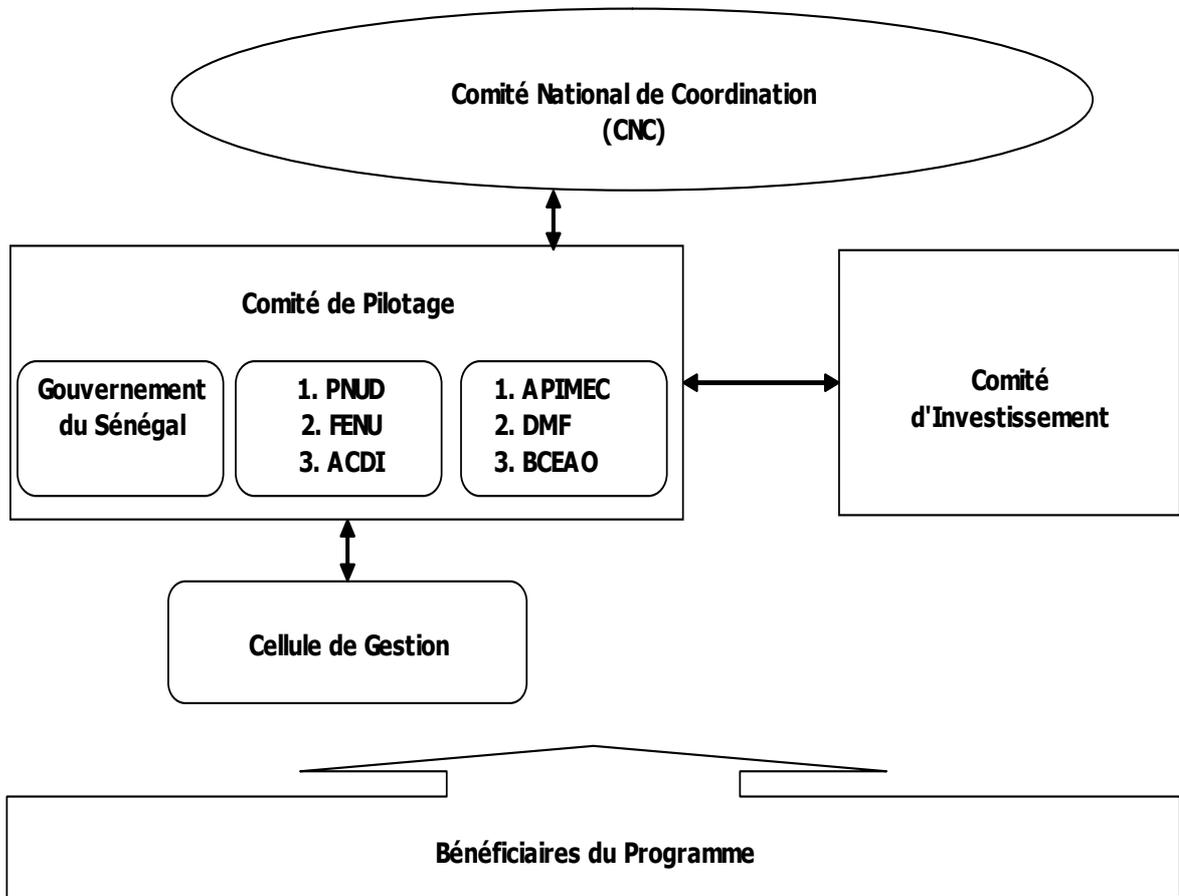
Résultat attendu	Produits intermédiaires	Activités	Description budgétaire	Acteur responsable	Bailleurs	Total	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
	2.4. le Fonds d'Appui Institutionnel est mis en place	Elaboration et diffusion du manuel de procédures du Fonds	CAP	CAP	ACDI	0	0	0	0	0	0	
		Mise en place des dotations des bailleurs	Subventions	Bailleurs		0	0	0	0	0	0	
		Elaboration et diffusion du guide d'information sur le FAI	CAP/Contrat prestations de services	CAP/Prestataires	PNUD	5 000	5 000	0	0	0	0	
	<b>Sous-total 2.4</b>						<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	2.5. les populations et les IMF sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne	Appui au développement de produits d'épargne adaptés (cf produits 2.2)	Contrat : prestations de services	Prestataires techniques	FENU	0	0	0	0	0	0	0
		Organisation de sessions de formation/sensibilisation	Formation	Prestataires techniques	FENU	40 000	0	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
	<b>Sous-total 2.5</b>						<b>40 000</b>	<b>0</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
	<b>Sous-total 2</b>						<b>5 922 000</b>	<b>93 000</b>	<b>1 791 000</b>	<b>1 558 000</b>	<b>1 764 000</b>	<b>716 000</b>
	3. Les relations entre les banques et les IMF sont renforcées	3.1. Le Fonds de Financement des IMF est mis en place	Elaboration et diffusion du manuel de procédures du Fonds	CAP	CAP		0	0	0	0	0	0
			Identification des banques, des Fonds et autres partenaires potentiels	CAP	CAP		0	0	0	0	0	0
Mise en place des Prêts/Garanties			Prêts/Garanties	Bailleurs/Partenaires	FENU	1 000 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	
Elaboration et diffusion du guide d'information sur le FFI			CAP/ Contrat prestations services		FENU	5 000	5 000	0	0	0	0	
<b>Sous-total 3.1</b>						<b>1 005 000</b>	<b>205 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>	
3.2. la concertation et les échanges d'information entre banques et IMF sont renforcés		Organisation d'une rencontre d'information sur le FFI	Atelier	CAP	PNUD	5 000	5 000	0	0	0	0	
		Organisation de rencontres périodiques d'échanges sur l'évolution du secteur de la microfinance et les besoins des IMF	Ateliers	CAP	PNUD	25 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	
<b>Sous-total 3.2</b>						<b>30 000</b>	<b>10 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	<b>5 000</b>	
3.3. la qualité et la transparence de l'information financière sont améliorées		Organisation de formations sur la production de l'information financière	Formation	CAP/APIMEC	FENU	40 000	5 000	10 000	10 000	10 000	5 000	
		Organisation de sessions d'information, au profit des IMF sur les banques	Formation	CAP/APIMEC	FENU	10 000	5 000	5 000	0	0	0	
		Organisation de sessions de formation, au profit des banques, sur les modalités d'élaboration des états financiers des IMF	Formation	CAP/APIMEC	FENU	10 000	5 000	5 000	0	0	0	
<b>Sous-total 3.3</b>						<b>60 000</b>	<b>15 000</b>	<b>20 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>5 000</b>	
<b>Sous-total 3</b>						<b>1 095 000</b>	<b>230 000</b>	<b>225 000</b>	<b>215 000</b>	<b>215 000</b>	<b>210 000</b>	

Résultat attendu	Produits intermédiaires	Activités	Description budgétaire	Acteur responsable	Bailleurs	Total	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
4. La cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée	4.1. le Comité National de Coordination pour la mise en oeuvre de la LPS est fonctionnel (Cf produit 1.4)	▪ Appui au fonctionnement du CNC (pour mémoire)	Ateliers	CAP	ACDI	0	0	0	0	0	0	
		▪ Formation des membres (pour mémoire)	Formation	Prestataires techniques	ACDI	0	0	0	0	0	0	
	<b>Sous-total 4.1</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	4.2. des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en oeuvre de la LPS	▪ Organisation de rencontres périodiques avec les autres bailleurs de fonds	Ateliers	CAP	PNUD	12 000	0	6 000	0	6 000	0	
		▪ Recherche de partenariats pour la mobilisation de ressources	Rencontres	CAP		0	0	0	0	0	0	
	<b>Sous-total 4.2</b>						<b>12 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>0</b>
<b>Sous-total 4</b>						<b>12 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>0</b>	
5. Le suivi-évaluation des activités du Programme est effectué	5.1 appui technique de l'URM du FENU et de l'ACDI	▪ Missions de suivi sur le terrain	Missions	FENU/ACDI		0	0	0	0	0	0	
		<b>Sous-total 5.1</b>						<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	5.2 réalisation d'une étude d'impact	▪ Mission de consultation	Consultant	CAP	ACDI	60 000	0	0	0	0	60 000	
		▪ Organisation d'un atelier de restitution	Subvention	CAP	ACDI	12 000	0	0	0	0	12 000	
	<b>Sous-total 5.2</b>						<b>72 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72 000</b>
	5.3 réalisation des missions d'audit des performances techniques et financières seront réalisées	▪ Missions de consultation	Consultant	CAP	PNUD	50 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
		<b>Sous-total 5.3</b>						<b>50 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
5.4 conduite d'évaluations à mi-parcours et finale	▪ Missions de consultation	Consultant	CAP	FENU	110 000	0	0	50 000	0	60 000		
	<b>Sous-total 5.4</b>						<b>110 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>0</b>	<b>60 000</b>
<b>Sous-total 5</b>						<b>182 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50 000</b>	<b>0</b>	<b>132 000</b>	
6. La Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle	6.1 Personnel de la CAP	▪ Conseiller Technique National, spécialiste en microfinance (NO/D)	Salaires	FENU	FENU	297 000	33 000	66 000	66 000	66 000	66 000	
		▪ Coordonnateur national	-			0	0	0	0	0	0	
		▪ Chargé de programme (NO/C)	Salaires	PNUD/FENU	PNUD	108 000	12 000	24 000	24 000	24 000	24 000	
		▪ Assistant administratif et financier	Salaires	PNUD/FENU	PNUD	55 000	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000	
		▪ Chauffeur	Salaires	PNUD/FENU	PNUD	30 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	
	<b>Sous-total 6.1</b>						<b>490 000</b>	<b>62 000</b>	<b>107 000</b>	<b>107 000</b>	<b>107 000</b>	<b>107 000</b>

Résultat attendu	Produits intermédiaires	Activités	Description budgétaire	Acteur responsable	Bailleurs	Total	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	6.2 Fonctionnement de la CAP	▪ Equipement en matériel de transport, informatique et mobilier	Achats	CAP	PNUD	100 000	100 000	0	0	0	0
		▪ Fonctionnement	Fonctionnement	CAP	PNUD	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
		▪ Fonctionnement (locaux, électricité, Internet)	Fonctionnement	CAP	Gouv.	En nature	0	0	0	0	0
	<b>Sous-total 6.2</b>					<b>250 000</b>	<b>130 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Sous-total 6</b>						<b>740 000</b>	<b>192 000</b>	<b>137 000</b>	<b>137 000</b>	<b>137 000</b>	<b>137 000</b>
<b>TOTAL</b>						<b>8 590 000</b>	<b>670 000</b>	<b>2 313 000</b>	<b>2 095 000</b>	<b>2 212 000</b>	<b>1 250 000</b>
<b>Frais d'agence FENU (5%)</b>						<b>125 000</b>					
<b>Frais d'agence PNUD (3%)</b>						<b>60 000</b>					
<b>Frais de gestion fonds ACDI (5%)</b>						<b>225 000</b>					
<b>GRAND TOTAL</b>						<b>9 000 000</b>					
<b>Total ACDI</b>						<b>4 500 000</b>					
<b>Total FENU</b>						<b>2 500 000</b>					
<b>Total PNUD</b>						<b>2 000 000</b>					

## **ANNEXES**

## **Annexe 1 : Organigramme du Programme**



## Annexe 2 : Indicateurs de Performance des IMF

		Programme PNUD/FENU			Réseau		
		Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur	Semestre année n	Variation même semestre année n-1	Variation semestre antérieur
<b>Implantation</b>							
I1	Nombre de caisses/agences						
I2	Nombre de membres						
I3	Dont femmes						
<b>Prêt</b>							
P1	Nombre de prêts octroyés durant la période						
P2	Montant des prêts déboursés durant la période						
<b>P3</b>	<b>Montant du prêt moyen*</b>						
<b>P4</b>	<b>Nombre de clients actifs*</b>						
P5	Pourcentage de femmes						
P6	Encours de prêt						
P7	Taux de rétention (au cours des 6 derniers mois)						
<b>Qualité du portefeuille</b>							
P10	Portefeuille en impayé > 1 jour						
<b>P11</b>	<b>Portefeuille à risque &gt; 30 jours*</b>						
P12	Pertes sur prêts (au cours des 6 derniers mois)						
P13	Couverture des charges par les produits d'exploitation						
P14	Suggestions aux subventions						
P15	Taux de capitalisation						
<b>Epargne</b>							
S1	Nombre d'épargnants						
S2	Pourcentage de femmes						
S3	Encours d'épargne						
<b>Efficacité</b>							
E1	Coût par unité de prêt octroyé						
E2	Nombre de clients actifs par agent de crédit						
E3	Encours de prêt par agent de crédit						
<b>Efficience opérationnelle</b>							
E4	<b>Efficience opérationnelle*</b>						
E5	<b>Autosuffisance opérationnelle</b>						
E6	Autosuffisance financière						

\* Indicateurs de performance

**Les indicateurs figurant dans le tableau ci-dessus sont relatifs aux IMF partenaires du Programme. Pour les institutions, autres que les IMF, des indicateurs spécifiques de performance seront élaborés par la Cellule d'Appui du Programme.**

## Annexe 2 (suite) Note explicative sur les indicateurs

---

### **Productivité des agents de crédits**

Ce ratio mesure le nombre de dossiers actifs par agent de crédit. Il traduit l'efficacité des agents de crédit. C'est un ratio indiqué pour les institutions de crédit où la démarcation est possible entre agent de crédit et autres agents (agents administratifs). Pour les institutions où la démarcation n'est pas possible, le ratio de productivité du personnel est indiqué. Il se calcule par la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre d'emprunteurs actifs}}{\text{Nombre d'agents de crédit}}$$

### **Autosuffisance opérationnelle**

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité de l'institution de couvrir actuellement ses coûts à partir du revenu qu'elle génère en interne ; il traduit la viabilité de l'institution. Il est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Total des produits d'exploitation}}{\text{Total des charges d'exploitation}}$$

Lorsque le revenu total généré en interne comprend le revenu provenant des intérêts sur les prêts : les commissions et investissements au titre du programme, ainsi que les recettes provenant des contributions des membres et des dépenses totales comprennent le coût administratif ou de fonctionnement, le coût financier et la provision pour perte sur prêt.

Les informations nécessaires pour évaluer l'autonomie opérationnelle peuvent être tirés du compte de résultats, qui est également connu sous l'appellation de compte de pertes et profits.

### **Autosuffisance financière**

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité de l'institution d'être pleinement viable sur le long terme en couvrant le coût de ses capitaux à leur valeur réelle et en maintenant un rapport entre la valeur de ses fonds propres et l'inflation. La formule permettant de calculer cet indicateur implique des ajustements par rapport aux dépenses totales pour prendre en compte l'effet de l'inflation et des subventions. La formule est :

$$\frac{\text{Total des produits d'exploitation}}{\text{Total des charges d'exploitation} + \text{Coût imputé du capital}}$$

Où le coût imputé du capital est déterminé comme :

Inflation x (montant moyen des fonds propres – montant moyen des immobilisations) + taux d'emprunts commercial x montant moyen des fonds empruntés – coût réel des fonds empruntés.

Pour calculer le montant moyen des fonds empruntés au cours d'un exercice :

$$\frac{\text{Montant emprunté} \times \text{nombre de mois écoulés}}{12 \text{ mois}}$$

### **Annexe 3 : Termes de Référence du Conseiller Technique National**

Niveau du Poste :  
Titre du poste : Conseiller Technique National  
Lieu d'affectation : Dakar (Sénégal)

#### **1. Brève description des responsabilités**

Sous la supervision administrative et technique du FENU, le Conseiller Technique National :

- (i) assure la gestion technique du Programme et la conduite des opérations y relatives ;
- (ii) apporte en outre des appuis - conseils à différentes structures, telles que les IMF contractantes, l'APIMEC, le Comité National de Coordination (CNC), la Direction de la Microfinance, la Cellule AT/CPEC, etc ;
- (iii) développe des relations de partenariat avec les bailleurs de fonds et autres investisseurs.

#### **2. Description détaillée des tâches**

Les tâches spécifiques attendues sont les suivantes dans les différents domaines identifiés :

##### **2.1. Renforcement des capacités des Institutions de Microfinance (IMF)**

L'intervention consistera plus spécifiquement à :

- l'identification d'IMF partenaires, sur la base de l'audit institutionnel, incluant leur capacité et leur potentialité à développer une offre pérenne de produits et services financiers en expansion ;
- l'élaboration ou la réactualisation des plans d'affaire ;
- l'identification et la mise en œuvre directe ou déléguée des mesures idoines pour atteindre les objectifs de développement des IMF considérées :
  - o appuis techniques : procédures, développement d'outils méthodologiques, nouveaux produits, système d'information de gestion, gouvernance, gestion du portefeuille, évolution institutionnelle et transformation, formation et gestion des ressources humaines, diffusion des pratiques optimales, conseils ad hoc, visites d'échanges ;
  - o appuis financiers (prêts, subventions, autres mécanismes de financement adaptés) ;
- préparation et présentation des propositions d'investissement au niveau du Comité de Pilotage ;

##### **2.2. Développement de partenariat**

Les tâches comprendront notamment :

- contribution au développement de partenariat au niveau des différents bailleurs de fonds ;
- contribution à la mobilisation de ressources ;

- développement de synergies avec d'autres programmes en cours ayant des relations avec le développement du secteur de la microfinance.

### **2.3. L'appui à l'APIMEC**

Les actions spécifiques comprendront :

- l'appui à l'élaboration d'un plan de développement et d'un plan de formation ;
- l'appui au développement de services payants notamment dans le domaine de la formation des IMF ;
- la contribution au développement de supports de formation ;
- la contribution à la réalisation d'ateliers de formation ;

### **2.4. Appui – Conseil au CNC**

Les tâches de conseiller du CNC s'articuleront notamment autour des points suivants :

- l'identification de formations adaptées pour les membres du CNC;
- l'organisation de voyages d'études et de visites d'échange ;
- la tenue d'une banque de données sur le secteur de la microfinance ;
- les appuis méthodologiques pour les missions de suivi ;
- conception et diffusion d'outils méthodologiques ;
- contribution à l'animation du CNC ;
- participation aux ateliers de concertation ;
- la participation aux réflexions sur une amélioration de son exécution ;
- la mobilisation des ressources et l'appui à la recherche et à la mise en œuvre de partenariats appropriés ;
- l'appui au suivi-évaluation du plan d'action de la LPS.

### **2.5. Diffusion des pratiques optimales de microfinance**

Le Conseiller Technique National assurera les tâches suivantes :

- appuis – conseils au PNUD, en liaison avec l'Unité de Microfinance du FENU, en microfinance notamment auprès du point focal microfinance du PNUD ;
- diffusion des pratiques optimales par les publications, la participation à des ateliers et des formations ad hoc, la diffusion de la formation à distance en microfinance, etc.

### **2.6. Tâches de gestion**

Le Conseiller Technique National a en charge les tâches non exhaustives suivantes :

- secrétariat du Comité de Pilotage ;
- préparation du plan de travail annuel, incluant les besoins financiers et la programmation budgétaire ;
- préparation des programmes et des rapports trimestriels ;
- préparation et présentation des demandes de financement des structures concernées ;
- analyse et transmission des indicateurs de performance ;
- gestion financière du programme par la tenue des comptes requis et la co – signature des comptes ;
- facilitation de la conduite des audits annuels des IMF et du Programme, de même que des évaluations et des missions de suivi.

## **2.7. Indicateurs de performance**

Les documents suivants seront produits ou réactualisés :

- plans de travail et budgétaire annuels;
- manuels de procédures opérationnelles et de contrôle interne ;
- outils méthodologiques et cahiers de formation sur les séminaires thématiques.

Les indicateurs de performance des opérateurs sont fiables, disponibles à temps, en évolution favorable et en conformité avec les normes internationales, si disponibles, notamment :

- le nombre de clients actifs ;
- l'encours de crédit ;
- le taux de portefeuille – à – risque ;
- le rendement ajusté des actifs.

## **3. Relations**

### **3.1. Relations hiérarchiques**

Administrativement, le Conseiller Technique National dépend hiérarchiquement du Directeur Technique Régional de l'Unité de Microfinance du FENU pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre à qui il rend compte selon les modalités définies.

### **3.2. Relations fonctionnelles**

Le Conseiller Technique National entretient des relations fonctionnelles avec :

- le Comité de Pilotage du Programme et le CNC;
- le point focal Microfinance du Bureau du PNUD ;
- la Direction de la Microfinance ;
- les IMF contractantes et principaux acteurs du secteur ;
- l'API MEC ;
- les bailleurs de fonds du secteur ;
- les Ministères du Gouvernement impliqués dans le secteur de la microfinance.

## **4. Allocation du temps**

A titre indicatif, le Conseiller Technique National a la répartition du temps de travail suivante :

- |  |     |
|--|-----|
| - Gestion administrative :   | 5%  |
| - Exécution des opérations du Programme :                            | 60% |
| - Appuis-conseils aux autres structures :                            | 20% |
| - Diffusion et application des pratiques optimales de microfinance : | 15% |

## **5. Missions**

Le Conseiller Technique National doit être préparé à passer au moins 50% de son temps de travail sur le terrain.

## **6. Qualifications requises**

Le Conseiller Technique National en microfinance doit au moins être titulaire d'un diplôme de second cycle universitaire en développement, économie ou finance ou domaines connexes. Il aura une expérience d'au moins 10 ans de pratique dans le domaine de la microfinance, notamment dans le domaine de la gestion d'une institution financière. Il devra être francophone. La connaissance de l'anglais est un atout.

Il doit maîtriser les logiciels usuels de travail et disposer des qualités de travail en équipe et de négociateur.