

890  
REPUBLIQUE DU SENEGAL

◆◆◆◆

Un Peuple - Un But - Une foi

◆◆◆◆

MINISTERE DE LA FAMILLE, DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DE LA  
SOLIDARITE NATIONALE

◆◆◆

CELLULE DE SUIVI ET DE COORDINATION OPERATIONNEL DES PROJETS ET  
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

**ÉTUDE COMPARATIVE DE LA COMPOSANTE ACTIVITES  
GENERATRICES DE REVENUS (AGR) DES DIFFERENTS  
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE DU  
MFDSSN**



**VOLUME 1**

**RAPPORT FINAL**

**Présenté par :**

**Daouda SAKHO, Economiste financier,  
Expert consultant en Microfinance**

Novembre 2005

# SOMMAIRE

<b>A. INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
A1. CONTEXTE DE LA MISSION .....	4
A2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION.....	5
1. <i>Objectif global</i> .....	5
2. <i>Objectifs spécifiques</i> .....	5
A3. RESULTATS ATTENDUS.....	5
<b>B. METHODOLOGIE D'INTERVENTION.....</b>	<b>6</b>
B1. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	6
B2. CONDUITE DE LA MISSION .....	6
<b>C. CONTEXTE GLOBAL.....</b>	<b>7</b>
C1. MICROFINANCE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETE .....	7
C2. DESCRIPTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL .....	11
1. <i>Concept de Microfinance</i> .....	11
2. <i>Typologie des institutions et modalités d'intervention</i> .....	12
3. <i>Aspects institutionnels et réglementaires</i> .....	12
4. <i>Relations avec le DSRP</i> .....	14
<b>D. PRESENTATION SUCCINCTE DES TROIS PROGRAMMES .....</b>	<b>15</b>
D1. PROJET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (PLCP) .....	15
1. <i>Objectifs, zones d'intervention et groupes cibles</i> .....	15
2. <i>Composantes opérationnelles du projet</i> .....	15
3. <i>Organisation du projet</i> .....	15
D2. AGENCE DU FONDS DE DEVELOPPEMENT SOCIAL (AFDS).....	16
D3. PROGRAMME D'APPUI A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE (PAREP) EX PELCP .....	17
<b>E. ANALYSES COMPARATIVES .....</b>	<b>19</b>
E1. PERTINENCE DE LA STRATEGIE ET DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE .....	19
1. <i>Types de bénéficiaires</i> .....	19
2. <i>Autres types d'acteurs</i> .....	24
3. <i>Pertinence des relations entre acteurs et bénéficiaires</i> .....	28
E2. E 4 CHOIX ET PERTINENCE DES TYPES D'AGR ET CRITERES D'ELIGIBILITE DES STRUCTURES PARTENAIRES .....	30
1. <i>Choix et pertinence des types d'AGR</i> .....	30
2. <i>Critères d'éligibilité des structures partenaires</i> .....	30
E3. E 2 MODALITES D'INTERVENTION.....	31
1. <i>1 Objectifs visés</i> .....	31
2. <i>2 pertinence des modalités d'intervention</i> .....	34
<b>F. ETUDES DE CAS.....</b>	<b>36</b>
F1. LA MUTUELLE SUKHALI DE BABA GARAGE .....	36
F2. LA MUTUELLE MEC – GFA / AHDIS .....	39
1. <i>État des lieux</i> .....	39
2. <i>Analyse de la situation financière</i> .....	40
F3. LA MUTUELLE DJOMECA .....	46
1. <i>État des lieux</i> .....	46

2.	<i>Analyse de la situation financière</i> .....	49
F4.	LA MUTUELLE MEC-APP .....	53
1.	<i>État des lieux</i> .....	53
2.	<i>Analyse de la situation financière</i> .....	54
3.	<i>La préparation des pauvres à être des clients des IMF : Cas de la MECAPP</i> .....	59
F5.	LA MEC-SJN SUXALI JIGENU NDAR ST- LOUIS.....	61
1.	<i>État des lieux</i> .....	61
2.	<i>Analyse de la situation financière</i> .....	62
F6.	LA CLEC DE DIMAR KANE.....	65
1.	<i>La constitution de patrimoine durable : Cas du village de Dimar Kane</i> .....	65
F7.	ASACASE DIOURBEL .....	66
1.	<i>État des lieux</i> .....	66
2.	<i>Analyse de la situation financière</i> .....	67
<b>G.</b>	<b>LEÇONS APPRISES</b> .....	<b>68</b>
<b>H.</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>71</b>
H1.	CONCLUSIONS .....	71
H2.	RECOMMANDATIONS .....	72

## A. INTRODUCTION

### A1. CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, le Gouvernement du Sénégal a, en collaboration avec ses partenaires au développement mis en place un certain nombre de projets et programmes en vue de répondre, de façon satisfaisante aux besoins des couches de populations les plus démunies.

La cellule de suivi et de coordination opérationnelle des projets et programmes de lutte contre la pauvreté a été créée dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'investissement social, par décret N° 2001-948 du 21 novembre 2001. Cette cellule dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par l'arrêté N° 000202 du 14/01/2002 a pour mission d'assurer le suivi opérationnel des programmes de lutte contre la pauvreté suivants : le **PLCP/BAD**, l'**AFDS** et le **PAREP**.

Le PLCP/BAD est cofinancé par le Fonds Africain de Développement de la BAD et le fonds Nordique de Développement avec une contrepartie de l'État sénégalais. Le coût de ce projet est de 15 milliards de F.CFA sur une durée de 5 ans. Le projet intervient dans les régions de Dakar, Diourbel, Kolda, Tambacounda et Thiès et s'est fixé comme objectif général de contribuer à la réduction de la pauvreté au Sénégal.

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est une structure associative mise en place par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui de la banque mondiale (crédit N° 3446 SE), dans le but d'assurer l'exécution du projet Fonds de Développement Social.

Le projet Fonds de Développement Social est entré en vigueur en juillet 2001. Sa durée d'exécution est de 10 ans répartis en 3 phases :

- Première phase : 4 ans (2001-2005) ;
- Deuxième phase : 3 ans (2005-2008) ;
- Troisième phase : 3 ans (2008-2011).

Au cours de la première phase, le projet a concentré son intervention dans les six régions suivantes : Dakar, Fatick, Louga, Kaolack, Kolda, Ziguinchor et les poches de pauvreté dans les autres régions. Le financement pour cette phase est de 30 millions de dollars US. Une extension sur l'ensemble des zones pauvres du pays est prévue dès la deuxième phase.

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est financé par le PNUD pour une durée de 33 mois. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. Il cherche à améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres, à promouvoir les activités génératrices de revenus au profit de ces dernières. La priorité est accordée au milieu rural compte tenu de l'ampleur de la pauvreté dans cette zone. Ce programme est le prolongement du Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELCP) qui a pris fin en 2003.

Globalement, les activités de ces différents programmes sont menées sous quatre composantes :

- **Composante 1** : amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services de base ;

- **Composante 2** : accès aux services de Microfinance ;
- **Composante 3** : renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB ;
- **Composante 4** : suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés.

La présente mission consiste à apporter un appui à la CSO/MFDSSN, pour capitaliser les réussites des composantes activités génératrices de revenus et Microfinance des différents projets ou programmes cités plus haut, afin de les reproduire dans d'autres interventions.

## **A2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION**

### **1. Objectif global**

L'objectif global de la mission est d'appuyer la CSO/PLCP à tirer les enseignements sur les approches, le mode opératoire, les stratégies, les effets et impacts des activités génératrices de revenus sur les bénéficiaires.

### **2. Objectifs spécifiques**

De manière spécifique, la mission doit :

- En rapport avec les parties prenantes, apprécier la pertinence de l'approche stratégique et de la démarche de mise en œuvre des activités génératrices de revenus.
- Recueillir les avis des ONG opérateurs, SFD sur la mise en œuvre et les résultats des AGR par rapport à leurs attentes.
- Apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des ONG opérateurs, des SFD à appuyer les bénéficiaires.
- Identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres programmes ou projets.
- Élaborer un rapport de synthèse.
- Préparer et animer l'atelier de partage des résultats de la capitalisation.

## **A3. RESULTATS ATTENDUS**

Il est attendu, au terme de cette mission la production :

- D'un rapport provisoire consolidé comprenant deux parties :
  - une partie contenant au moins les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission ;
  - une autre partie contenant les enseignements à tirer et les recommandations à formuler.
- D'un rapport final qui sera produit 10 jours après les observations de la CSO/PLCP du MFDSSN.

## **B. METHODOLOGIE D'INTERVENTION**

### **B1. APPROCHE METHODOLOGIQUE**

La démarche adoptée pour réaliser cette étude repose d'une part sur la synthèse des connaissances sur l'environnement de la Microfinance et sur les questions de pauvreté, au Sénégal et, d'autre part, sur la définition des méthodes et du choix des critères d'analyse des informations recueillies.

La démarche adoptée est participative et a impliqué tous les acteurs concernés. C'est une démarche qui nous a permis d'avoir une connaissance approfondie du contexte global de la pauvreté au Sénégal, du secteur de la Microfinance et de l'environnement socio-économique et institutionnel des institutions de Microfinance.

Notre démarche a été axée d'abord sur la lecture de la documentation existante sur la pauvreté et sur l'environnement de la Microfinance au Sénégal. Il s'agissait essentiellement de :

- de rapports d'études sur l'état de la pauvreté au Sénégal ;
- de documents de projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFSSN ;
- de documents relatifs à la situation des institutions de Microfinance et des ONG partenaires aux programmes et projets de lutte contre la pauvreté et de leur environnement ;
- de documents sur la situation financière des fonds de crédit ;
- etc.

Sur la base des informations obtenues à partir de la documentation, des guides d'entretien ont été élaborés aussi bien pour les programmes et/ou projets de lutte contre la pauvreté que pour les institutions de Microfinance et ONG partenaires à ces projets et/ou programmes.

Le consultant a eu des séances de travail avec les responsables du CSO/PLCP du MFSSN. Ces rencontres ont permis de mieux définir les objectifs et méthodes. Elles s'inscrivent dans la perspective d'une meilleure compréhension des attentes afin de garantir le bon déroulement de la mission.

Ces entretiens ont permis de valider la démarche méthodologique à suivre, les outils de collecte de données élaborés et le calendrier de la mission.

Sur le terrain, des entretiens ont eu lieu avec les responsables des différents projets de lutte contre la pauvreté concernés. Par la suite, le consultant a eu des séances de travail avec les différents SFD et ONG identifiés et partenaires de ces dits projets.

### **B2. CONDUITE DE LA MISSION**

C'est sur la base de l'approche décrite plus haut que le consultant a visité les différents acteurs impliqués dans les différents programmes (cf. liste des personnes rencontrées en annexe), pendant la période allant du 10 mars au 06 avril 2005.

## C. CONTEXTE GLOBAL

### C1. MICROFINANCE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

Le Sénégal, pays plat situé entre le sahel au nord et la grande forêt tropicale, 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 densité de population est de 50,9 habitants au km<sup>2</sup>.

La population connaît une croissance très rapide. Les moins de 20 ans représentent 55% de cette population dont le taux de croissance annuel est de 2,8%.

Le pays est subdivisé en 11 régions, 34 départements, 67 communes, 103 arrondissements et 320 communautés rurales.

Le secteur financier au Sénégal est caractérisé par une dualité entre le système bancaire d'une part, le système financier informel et les expériences de financement décentralisé de l'autre. Cette dualité s'articule autour du niveau de revenus des usagers. Les banques qui constituent l'essentiel du système financier formel, proposent des produits que seuls les grandes entreprises publiques ou privées et les particuliers à revenus relativement élevés et stables peuvent honorer.

Cette dualité ne se limite pas seulement en terme de niveau de revenus, mais elle se manifeste fondamentalement en terme d'accès (géographique et de produits et services offerts).

Depuis la crise de 1989, l'environnement financier sénégalais est marqué par une nouvelle configuration du système bancaire obtenue grâce à l'application d'une politique d'assainissement et de restructuration mise en vigueur par les autorités monétaires.

Comme dans la plupart des pays en voie de développement, le constat est que les circuits classiques de financement n'ont pas su jouer pleinement leur rôle. Ce phénomène est en partie dû à un environnement économique peu propice, et à l'inadaptation du mode de fonctionnement des banques rigoureusement calqué sur le modèle occidental.

Le désengagement de l'État de plusieurs de ses fonctions économiques et financières (régaliennes), a conduit à une libéralisation du secteur, créant ainsi un espace économique favorable pour les investisseurs. L'accès aux services financiers a toujours été marginal pour les communautés à la base malgré que l'État ait été le principal actionnaire pour certaines banques (BNDS, SOFISEDIT, USB, etc.).

Reconnaissant les limites du secteur bancaire (forte concentration dans les villes et produits inaccessibles) et informel (phase de balbutiement) à développer l'intermédiation financière et à améliorer durablement et sensiblement le revenu des plus démunis, les autorités monétaires ont favorisé l'émergence de la Microfinance comme circuit alternatif de financement. Ce secteur est caractérisé, au Sénégal par trois types de structures :

- les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit, faisant de l'épargne un préalable au crédit ;
- les institutions de crédit direct ;
- les ONG ou projets à volet crédit.

Depuis son émergence au début des années 90, le secteur de la Microfinance au Sénégal est en pleine croissance.

Aujourd'hui, on compte plus de 700 structures financières décentralisées reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et de structures signataires de convention) qui offrent des services à bon nombre de populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

Au niveau de la performance financière, les institutions de Microfinance ont pu offrir, en 2003, près de 33 milliards de F.CFA en crédit et mobiliser une épargne de 34 milliards de F.CFA. En terme d'impact, l'offre de services s'est nettement accrue, ce qui a favorisé un réel accès à bon nombre de femmes et d'hommes à des financements qui leur ont permis de démarrer et développer des activités génératrices de revenus. Au 31 décembre 2004 un nombre de bénéficiaires de 510 883 a été répertorié. Le secteur de la Microfinance au Sénégal est en phase d'expansion. Au cours de cette phase, l'accent est mis sur le développement des activités de crédit et d'épargne et sur des démarches des IMF en vue de la mobilisation des ressources pour financer la croissance. Les octrois de crédit ont connu une progression notable au cours de ces dernières années se maintenant à un rythme de plus de 28% l'an.

La forte croissance du secteur, notée ces dernières années, a été favorisée par l'engagement et l'effort du gouvernement. Ce qui a conduit à la mise en place d'un projet de réglementation nationale qui a d'ailleurs inspiré l'UEMOA dans l'élaboration et l'adoption de la loi cadre des SFD au sein des pays de la zone et reprise au Sénégal sous le n° 95-03.

Ce stade de développement du secteur a mis en évidence bon nombre d'atouts parmi lesquels :

- le fort dynamisme et l'engouement amorcés par les populations pour créer, à leur profit, plus de structures de proximité ;
- la volonté affichée du gouvernement de faire émerger plus que par le passé le secteur pour son articulation à l'économie moderne et notamment au marché financier ;
- l'existence, au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances qui assure la tutelle financière des SFD, de la cellule AT/CPEC chargée, avec la BCEAO, de la surveillance et du contrôle de la réglementation en matière de création et de fonctionnement des SFD ;
- la création du Ministère des PME, de l'entrepreneuriat et de la Microfinance chargé de promouvoir et de développer le secteur et de traduire en programmes et plans d'actions la vision du Chef de l'Etat qui est de faire de la Microfinance un instrument performant de mobilisation des ressources internes et externes pour contribuer, par des services adaptés, au financement de l'économie ;
- la reconnaissance de l'APIMEC (Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Epargne et de Crédit) ;
- l'existence d'une réglementation uniforme aux pays de l'UEMOA ;
- l'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance des institutions de base et faïtières, etc.

Toutefois, en face de ces atouts, on note des signes de fragilité qu'il convient de considérer pour faire du secteur un levier pour la mobilisation de l'épargne interne et la promotion économique et sociale par l'octroi de crédit de proximité à une bonne partie des populations dans l'optique de la lutte contre la pauvreté.

Les contraintes à l'évolution positive du secteur de la Microfinance au Sénégal peuvent être résumées comme suit :

- absence de clarification des options stratégiques d'intervention et modes opératoires des IMF ;
- inexistence d'un cadre de concertation cohérent des acteurs (IMF, bailleurs de fonds, Etat, etc.) ;
- manque de maîtrise du cadre réglementaire par divers acteurs ;
- inadéquation du cadre réglementaire à l'organisation et au fonctionnement de certains intervenants ;
- absence de professionnalisme de certains intervenants ;
- propension à créer de nouvelles IMF peu viables au détriment des choix pouvant favoriser la synergie souhaitable avec les réseaux existants et les GEC pour le renforcement et la viabilité du secteur ;
- insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur, etc.

L'émergence de la Microfinance, qui date de plus d'une décennie, correspond à un changement conceptuel dans l'approche du financement mais constitue également une réponse pour l'accessibilité aux ressources financières en milieu défavorisé). Elle est devenue, par un autre glissement conceptuel, un outil de lutte contre la pauvreté.

La pauvreté est l'un des plus grands fléaux auquel fait face le monde entier. La lutte pour la réduction de la pauvreté, voire son éradication, est aujourd'hui une des préoccupations du gouvernement sénégalais.

Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), récemment élaboré par l'état du Sénégal est le cadre de référence de l'élaboration des plans sectoriels de développement et des programmes d'investissement. Il indique l'ampleur de ce phénomène en ces termes : *"Au Sénégal, la proportion de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté (fixé à 2.400 calories, par équivalent adulte et par jour) estimé à 57,9% (ESAM-I). Sur la base des extrapolations établies à partir du QUID, l'indice de la pauvreté des ménages se situe à environ 53,9% soit un léger recul par rapport à 1994, en raison certainement de l'accroissement du revenu par tête sur la période 1995-2001.*

*La pauvreté est localisée pour une large part dans les zones rurales et plus singulièrement dans les zones rurales du Centre, du Sud et du Nord Est. L'incidence de la pauvreté varierait en zone rurale entre 72% et 88% alors qu'en zone urbaine, elle varie entre 44% et 59% (EPPS, 2001)".*

À la suite de la dévaluation du franc CFA en janvier 1994, l'économie sénégalaise a renoué avec la croissance, le PIB réel ayant crû de plus de 5% par an en moyenne entre 1995 et 2001. Cependant, les performances économiques enregistrées n'ont pas contribué à améliorer les conditions de vie des populations et à réduire substantiellement la pauvreté. Le Sénégal n'a pas encore réalisé l'objectif de l'éducation universelle au niveau de l'enseignement primaire et l'analphabétisme touche plus de la moitié de la population.

Quant aux indicateurs de santé, ils demeurent en deçà des recommandations de l'OMS. Le système de santé dans son ensemble fait face à de graves contraintes avec la recrudescence des endémies locales et la malnutrition qui touche de plus en plus les populations notamment les plus vulnérables.

La première enquête budget de consommation (ESAM-1) a permis d'évaluer la proportion des ménages pauvres en dessous du seuil de pauvreté à 57,9% en 1994. Les premiers résultats du QUID évaluent cette proportion à 53,9% en 2001.

Au total, le retour de la croissance enregistrée sur la période 1995-2001 n'a pas suffi à garantir une réduction significative de la pauvreté. La faiblesse de l'investissement, l'atonie de l'agriculture et de l'industrie, expliquent le contenu modeste en emploi de la croissance économique et sa faible propagation vers les populations pauvres.

Malgré les avancées en terme de croissance, la lutte pour la survie et l'accès aux services sociaux de base constitue un défi majeur pour plus de la moitié de la population. À partir de cet instant, combattre la pauvreté est plus que nécessaire, elle est incontournable pour assurer la paix sociale, condition sine qua non de tout développement.

Même si l'impact de la Microfinance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle représente un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015.

Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a tout récemment montré que la Microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes, etc.

Les produits et services de Microfinance entraînent un effet de levier sur l'activité économique des ménages. De façon générale, ces services financiers (crédits, épargne, assurance, etc.) constituent des outils de gestion, de réduction et de partage de risques. Ils contribuent également au renforcement des liens sociaux.

***L'accès permanent des populations pauvres à des services financiers les aide à réduire leur vulnérabilité. Mais la Microfinance n'est pas une panacée. Elle n'est pas "la solution miracle" capable à elle seule d'éliminer la pauvreté. Dans un contexte économique favorable, la Microfinance constitue un outil adapté pour améliorer les conditions de vie des pauvres qui ne sont pas en mesure d'exploiter les opportunités économiques faute de moyens financiers.***

***En contribuant à l'augmentation des revenus, à la création des revenus et en réduisant les dépendances vis-à-vis des prêteurs informels, la Microfinance contribue à la réduction de la pauvreté.***

## **C2. DESCRIPTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL**

### **1. Concept de Microfinance**

La Microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert.

Une institution de Microfinance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de Microfinance ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques.

Cependant, au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de Microfinance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion, etc.

Les études d'impact et les expériences accumulées ont fait évoluer le concept et confirmer un certain nombre de principes et d'acquis parmi lesquels<sup>1</sup> :

- la Microfinance constitue un puissant instrument dans la lutte pour la réduction de la pauvreté ;
- l'accès, de manière durable, d'un grand nombre de pauvres à des produits et services financiers, requiert l'atteinte par les IMF de l'autosuffisance financière ;
- l'intégration de la Microfinance dans le secteur financier global est une condition de développement de sa portée ;
- les pauvres ont besoin, non seulement de crédit, mais aussi d'une variété d'autres services financiers tels que l'épargne, les services de paiement, l'assurance... ;
- le crédit n'est pas toujours approprié pour toutes les situations : des catégories de personnes qui ne disposent d'aucun revenu, ni de moyens de remboursement de prêts, ont certainement besoin d'autres formes d'appui avant d'être éligibles au crédit ;
- le renforcement des capacités (institutionnelles et humaines) constitue un défi majeur du secteur de la Microfinance ;
- les systèmes d'information de gestion constituent des impératifs pour tous les acteurs dans l'optique de la viabilité et de la maîtrise des risques ;

le rôle des gouvernements est important dans la création d'un environnement favorable au développement du secteur.

---

<sup>1</sup> Ces principes généraux développés par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) ont été endossés par le sommet du G8 de juin 2004.

## **2. Typologie des institutions et modalités d'intervention**

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 700 structures financières décentralisées reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et des structures signataires de convention cadre). 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.

L'intérêt de ce système alternatif de financement réside d'une part de la proximité et d'autre part, de la confiance de ses membres impliqués dans la prise de décisions. Dans l'état actuel de ce système, trois catégories d'institutions concourent à la satisfaction des besoins des populations cibles, il s'agit :

- des mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) ;
- des groupements d'épargne et de crédit (GEC) ;
- et des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste, mais qui exercent des activités d'épargne et/ou de crédit.

La différence entre les deux premières catégories résulte du fait que les mutuelles d'épargne et de crédit sont dotées de personnalité morale que leur confère l'agrément du Ministère de l'Économie et des Finances alors que les groupements d'épargne et de crédit bénéficient d'une simple reconnaissance qui leur permet d'exercer des activités d'intermédiation financière en toute légalité, mais ne leur donne pas la personnalité morale.

## **3. Aspects institutionnels et réglementaires**

### **a) Situation juridique des IMF : problèmes et aménagement souhaités**

Au 31 mars 2004, la cellule AT/CPEC a recensé :

- 346 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) comprenant les institutions de base des réseaux ;
- 7 réseaux ou structures faïtières (ACEP, CMS, UM-PAMECAS, UMEC SEDHIOU, UMECU, REMECU, RECEC) ;
- 362 groupements d'épargne et de crédit (GEC) ;
- 9 structures sous convention (ACTION PLUS, ASACASE, CCF, CONACAP, CRS, FDEA, FENAGIE-Pêche, PAME/AGETIP, SAFEFOD).

Les contraintes auxquelles sont confrontées les IMF sont les suivantes :

- pour les structures sous convention : la durée de la convention limitée à cinq ans (renouvelable) empêche toute projection sur le long terme.
- Les GEC sont reconnus mais pas agréés. Ils n'ont donc pas de personnalité juridique.

Les aménagements souhaités concernent :

- La durée de la convention : durée illimitée après un premier renouvellement ;
- La limitation de la durée de reconnaissance des GEC pour les obliger à se muer en MEC et se constituer en réseau ou s'affilier à des réseaux existants ;
- La définition d'un cadre normatif applicable aux GEC permettant : la sécurisation des opérations des membres et la gestion des relations entre élus et employés.

## **b) Contrôle et supervision**

Le contrôle interne des IMF est déficient en raison de l'absence d'outils de gestion performants et l'insuffisance de formation des élus et des agents responsables du contrôle.

La supervision et le contrôle externe assurés par la cellule AT/CPEC sont insuffisants et limités à certaines institutions. En 2003, à peine 10% des IMF ont été contrôlées.

## **c) Cadre institutionnel**

La mise en place d'institutions de Microfinance obéit au respect d'un certain nombre de règles fixées par la nouvelle réglementation sur les institutions mutualistes d'épargne et de crédit (loi n°95-03 du 15/01/1995 portant réglementation des institutions mutualistes d'épargne et de crédit et son décret d'application n°97.1106 du 11 novembre 1997). En plus de la loi et de son décret d'application, une convention cadre a été adoptée le 13 juillet 1996 par le Conseil des Ministres membres de l'UMOA pour fixer les conditions d'exercice et les modalités d'agrément des structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative et ayant pour objet la collecte de l'épargne et/ou l'octroi de crédit. Elle détermine également les règles de leur fonctionnement et les modalités de leur contrôle. La convention cadre est signée pour une durée maximale de 5 ans renouvelable. Ce dispositif législatif et réglementaire a été complété en mars 1998 par les instructions de la BCEAO relatives à la production de l'information financière par les SFD pour le suivi et le contrôle de leur gestion.

Au plan institutionnel, la tutelle des SFD est assurée par le Ministère chargé des Finances, conformément à l'article 15 de la loi 95-03. Cette tutelle a trait particulièrement à la délivrance des autorisations d'exercer, à la supervision et au contrôle des IMF.

Comme dans tous les pays de l'UEMOA, la cellule Microfinance du Ministère de l'Économie et des Finances, en collaboration avec la BCEAO, est chargée de la supervision du secteur. Au Sénégal, la cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (AT/CPEC), a été mise en place avec les objectifs suivants :

- Renforcer la concertation entre les intervenants ;
- Favoriser l'émergence des SFD ;
- Jouer le rôle d'institution, d'admission et d'interface entre les SFD et l'administration ;
- Mettre en place de meilleures conditions de gestion de crédit et de mobilisation de l'épargne ;
- Exercer la tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances sur les SFD.

La cellule AT/CPEC rencontre des difficultés liées à la centralisation des services à Dakar et la faiblesse de ses capacités institutionnelles, humaines, matérielles et financières.

Cependant, suite à la création, en 2003 du Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance, la promotion du secteur est dévolue à ce Ministère. Ce Ministère a créé en son sein une Direction de la Microfinance en charge des actions de sensibilisation et de développement du secteur. D'autres acteurs sont concernés par des actions de promotion : il s'agit des bailleurs de fonds, des ONG et de l'Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit (APIMEC).

#### 4. Relations avec le DSRP

La pauvreté est l'un des plus grands fléaux auquel fait face le monde entier. La lutte pour la réduction de la pauvreté voire son éradication est aujourd'hui une des préoccupations du gouvernement sénégalais.

Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), récemment élaboré et adopté par l'état du Sénégal, est le cadre de référence de l'élaboration des plans sectoriels de développement et des programmes d'investissement.

Ce document a fixé, pour la Microfinance, les orientations suivantes :

- renforcer les capacités financières des SFD ;
- améliorer l'accès des populations rurales aux produits et services offerts par les Systèmes Financiers Décentralisés ;
- apporter un appui à la professionnalisation des Services Financiers Décentralisés.

Pour l'atteinte de ces objectifs, il est prévu de réaliser les activités suivantes afin de parvenir aux résultats attendus :

- concevoir et mettre en œuvre le projet de mise en place d'un fonds viable de refinancement des SFD ;
- rechercher des ressources additionnelles nécessaires ;
- analyser les potentiels et identifier les leviers pour le développement d'un partenariat durable entre Banques et SFD ;
- créer un cadre de concertation entre institutions financières de toutes catégories ;
- procéder à une évaluation de l'offre et de la demande de produits financiers en milieu rural ;
- concevoir et mettre en place des mécanismes d'appui à la promotion du renforcement de la couverture des SFD en milieu rural ;
- renforcer les capacités techniques des SFD en concevant un programme de renforcement des capacités techniques des SFD.

## **D. PRESENTATION SUCCINCTE DES TROIS PROGRAMMES**

### **D1. PROJET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (PLCP)**

#### **1. Objectifs, zones d'intervention et groupes cibles**

Placé sous la tutelle du Ministère de la Famille, du Développement Social et de la Solidarité Nationale, le PLCP est cofinancé par le Fonds Africain de Développement (FAD) de la Banque Africaine de Développement (BAD) et le Fonds Nordique de Développement (FND) avec une contrepartie de l'État sénégalais, le coût du projet est de 15 milliards de F.CFA (N° F/SEN/LUT-PAU/99/22 du 19/08/99 et du 25/05/99).

L'objectif global du PLCP est d'aider les populations pauvres à développer leur propre capacité et à améliorer sensiblement et durablement leurs conditions de vie. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques ont été définis :

- Élever le niveau éducatif, les compétences techniques et professionnelles et les capacités d'autopromotion des groupes cibles ;
- Accroître leurs capacités de génération de revenus par l'offre de services de proximité en matière de Microfinance ;
- Favoriser l'accès aux services sociaux de base par la mise en place d'infrastructures d'équipements et hydrauliques dans les villages.

Le PLCP intervient dans cinq régions du Sénégal à savoir : Dakar, Thiès, Diourbel, Tambacounda et Kolda. Au niveau de ces, cent vingt (120) communautés ont été ciblées et constituées.

#### **2. Composantes opérationnelles du projet**

Pour atteindre les objectifs fixés, le projet a été structuré en quatre composantes :

- **Composante I** : renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires ;
- **Composante II** : Microfinance et activités génératrices de revenus ;
- **Composante III** : infrastructures, équipement et hydraulique ;
- **Composante IV** : gestion des projets.

#### **3. Organisation du projet**

La gestion du projet est confiée au niveau national à un Bureau de Gestion (BGP) basé à Dakar et à la tête duquel se trouve une Directrice assistée d'un Administrateur gestionnaire et d'une comptable, avec quatre experts responsables des composantes : renforcement des capacités, Microfinance (2) et génie rural.

Au niveau des régions, le projet compte cinq Unités Régionales de Gestion (URG) dirigées chacune par un coordonnateur appuyé par un assistant de développement.

L'exécution des activités du projet est confiée à des partenaires opérationnels (ONG, SFD, services techniques de l'État, organisations communautaires de base et entreprises privées) qui ont une présence effective sur le terrain et les compétences requises.

Toutefois, l'équipe du projet assure le suivi, la coordination et la supervision de l'ensemble des interventions.

## **D2. AGENCE DU FONDS DE DEVELOPPEMENT SOCIAL (AFDS)**

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est une structure de type associatif mise en place par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui de la banque mondiale (crédit N° 3446 SE), dans le but d'assurer l'exécution du projet Fonds de Développement Social.

Le projet comprend deux organes que sont :

- L'Assemblée Générale présidée par le Ministre de la Famille et du Développement Social, chargé de la coordination opérationnelle des projets de lutte contre la pauvreté.
- La Direction Générale de l'AFDS, responsable de l'exécution des opérations et de la gestion du crédit.

Le projet Fonds de Développement Social est entré en vigueur en juillet 2001. Sa durée d'exécution est de 10 ans répartis en 3 phases :

- Première phase : 4 ans (2001-2005) ;
- Deuxième phase : 3 ans (2005-2008) ;
- Troisième phase : 3 ans (2008-2011).

Au cours de la première phase, le projet avait concentré son intervention dans six régions (Dakar, Fatick, Louga, Kaolack, Kolda, Ziguinchor et les poches de pauvreté dans les autres régions).

Les principaux bénéficiaires de l'appui de l'AFDS sont :

- les Organisations Communautaires de Base (OCB) et groupes vulnérables (GV) ;
- les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

Les types d'appui sont principalement :

- l'appui au OCB/GV à travers l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et la réalisation d'infrastructures et d'équipements de base.
- L'appui à l'accès aux services de Microfinance par le renforcement des capacités des Structures Financières Décentralisées (SFD) et le financement d'Activités Génératrices de revenus (AGR),
- Le renforcement des capacités des OCB et des groupes vulnérables, la communication et la documentation à travers la formation en gestion à la base (FGB), l'amélioration des capacités d'organisation, de planification et de gestion des activités de développement communautaire, l'implication des bénéficiaires dans le suivi et l'évaluation, la mise en place d'un système d'information et de suivi de la pauvreté accessible, la création de réseaux entre producteurs et utilisateurs de données sur la pauvreté.

### **D3. PROGRAMME D'APPUI A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE (PAREP) EX PELCP**

Pour apporter sa contribution à l'éradication du fléau que constituait la pauvreté, le PNUD avait initié, en partenariat avec le Gouvernement du Sénégal, un vaste programme intitulé Programme Élargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELPCP).

L'approche du programme, en conformité avec l'orientation stratégique du PELCP, s'inscrivait dans le cadre du Développement Humain Durable (DHD). À ce titre, une grande importance était accordée à la régénération de l'environnement qui permet d'avoir des opportunités de création d'emploi et de revenus afin de promouvoir des moyens d'existence durables.

À cet effet, quatre zones cibles ont été identifiées à partir de l'enquête sur les priorités 91/92 comme étant des zones très pauvres, justifiant ainsi l'intervention du programme. Dans chaque zone, un sous-programme a été mis en œuvre en fonction de l'environnement psychosocial du milieu.

Dans le département de Bambey, le programme intervenait à travers le sous-programme 3, intitulé "appui à la valorisation des terroirs villageois et à la gestion de l'espace rural dans une dynamique d'échange ville/campagne".

Le PELCP a connu deux phases :

- Une première phase avec les sous-programmes thématiques ;
- Une deuxième phase avec l'approche programme et la mise en place des antennes avec une compétence globale.

Ce changement a été introduit par la nécessité d'une plus grande proximité.

Conscient des résultats fort probants notés dans ce programme, le Gouvernement du Sénégal, dans une dynamique de poursuite et de consolidation des acquis, a, en collaboration avec ses partenaires au développement, initié le Programme de Réduction de la Pauvreté (PAREP).

Le PELCP a pris fin officiellement le 30 juin 2002. A la fin du PELCP, un programme intermédiaire a été mis en place avant le démarrage du PAREP. Il a duré neuf (9) mois (01 juillet 2002 au 15 avril 2003). C'est à partir du mois d'avril 2004 que le PAREP a pris le relais sur ce programme.

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est financé par le PNUD pour une durée de 33 mois. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. Il cherche à améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres, à promouvoir les activités génératrices de revenus au profit de ces dernières. La priorité est accordée au milieu rural compte tenu de l'ampleur de la pauvreté dans cette zone. Ce programme est le prolongement du Programme Élargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELCP) qui a pris fin en 2003.

L'assistance s'articule autour de :

- Un appui au pilotage stratégique au niveau national (Consolidation du dialogue de politique pour le DHD, Renforcement des capacités de suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, Amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté/Développement d'alliances et systèmes d'information sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources, etc.) ;
- La finalisation et la réplication des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durable dans les zones de concentration géographique à partir des antennes régionales mises en place à Saint-louis (axe Matam - Saint-Louis - Louga), Tambacounda (Axe Tamba - Kédougou / prise en compte du projet commun SNU dans la région de Tambacounda), Bambey (Axe Bambey - Malem Hodar).

## E. ANALYSES COMPARATIVES

### E1. PERTINENCE DE LA STRATEGIE ET DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE

#### 1. Types de bénéficiaires

##### a) PLCP/BAD

Dans la démarche du **PLCP/BAD**, les bénéficiaires sont répartis en catégorie suivant leur statut social :

- **La première catégorie** regroupe les femmes, les jeunes, les handicapés et personnes du 3<sup>ème</sup> âge en activité et à revenus précaires sans expérience de crédit ;
- **La deuxième catégorie** regroupe les associations ou groupements de jeunes, de femmes, de handicapés et de personnes du 3<sup>ème</sup> âge, en situation difficile ;
- **La troisième catégorie** regroupe les associations ou groupements de jeunes ou de femmes, organisés autour de MPE (Micro et Petite Entreprise) en difficulté de développement ou en extension.

Ces bénéficiaires sont servis par le projet via un dispositif qui fait intervenir une structure financière décentralisée ou une ONG, qui peut soit offrir directement les services financiers et non financiers ou passer par l'étape de création d'une Caisse Locale d'Épargne et de Crédit (CLEC). Ces actions des intermédiaires sont suivies et supervisées par les Unités Régionales de Gestion (URG) du projet, notamment en matière d'information, d'orientation et de communication.

##### b) AFDS

Dans la démarche de l'**AFDS**, les bénéficiaires ciblés sont les **Organisations Communautaires de Base** (OCB).

Les OCB sont des organisations créées sur l'initiative de la communauté pour son propre développement. Elles sont en général, sans que la liste ne soit exhaustive, des Associations Villageoises ou de quartier, des groupements/associations de femmes (GPF) ou de jeunes (ASC), des groupements de producteurs, des GIE.

Pour faciliter la mise en œuvre de l'activité génératrice de revenus, la communauté ou le groupe se dote d'un "Comité de Gestion du Sous Projet" (CGSP), selon les procédures habituelles de la communauté.

Le CGSP a la responsabilité déléguée par la communauté, de la mise en œuvre de l'AGR. Par ailleurs, le CGAGR :

- S'assure que la proposition d'AGR répond bien aux besoins et priorités du bénéficiaire ;
- Définit une stratégie pour la mise en œuvre et le suivi ;
- Veille à la mobilisation de l'apport des bénéficiaires ;
- Assure la participation des bénéficiaires à l'exécution, au suivi et à l'évaluation du sous projet.

Il est responsable de :

- L'identification, la préparation et la soumission de l'AGR à l'AFDS par le biais de l'opérateur ou de l'ONG choisie comme intermédiaire ;

- La signature de l'accord de sous projet avec l'AFDS ;
- L'exécution de l'AGR y compris :
  - la gestion comptable des fonds de subvention ;
  - la mobilisation de la contribution de la communauté au financement du sous projet ;
  - la passation et la gestion des marchés de travaux, de biens et de services prévus dans le contrat y compris les paiements.

Le CGSP sera constitué de façon à garantir une représentation significative de femmes de jeunes et des handicapés qui sont les bénéficiaires directs de l'AGR.

En plus du Comité de gestion de l'AGR, des commissions d'achat et vente sont mises en place pour s'assurer du bon processus d'approvisionnement et d'écoulement des produits.

### c) PELCP/PNUD

Dans la démarche du **PELCP/PNUD**, les principaux bénéficiaires identifiés sont :

- Les organisations de jeunes ou de femmes évoluant ou voulant évoluer en structure de financement décentralisé (SFD) ;
- Les populations vivant dans une extrême pauvreté ;
- Les jeunes et les femmes non intéressés par les formes coopératives de financement ;
- Les jeunes et les femmes pauvres dont les objectifs sont la formation qualifiante et/ou l'insertion par l'emploi.

Le travail d'identification est fait par les structures décentralisées du projet (Sous Projet ou SP) qui opèrent en collaboration avec des partenaires ONG ou SFD dans les différentes localités.

Le PAREP a signé des conventions avec des SFD comme : ASACASE, AFRICARE ; MEC CECAS, GEC des artisans de Diourbel, etc.

Dans le cadre de son partenariat avec AFRICARE, ce dernier mettait en place un fonds de garantie logé à la CNCAS.

### d) Analyse comparée

Au regard de ces différentes catégories de bénéficiaires, l'on peut dire que la démarche de ciblage diffère d'un programme à un autre.

Le PLCP/BAD et le PELCP/PNUD ont une démarche aussi bien centrée sur les bénéficiaires individuels que sur leurs associations ou groupements. L'AFDS, quant à elle, a mis l'accent sur les Organisations Communautaires de Base (OCB) comme bénéficiaires directs. Ces OCB servent de passerelles entre le programme et les bénéficiaires finaux de l'appui, qui sont les membres des OCB.

De manière indirecte, l'appui institutionnel aux SFD par l'AFDS doit permettre à ces dernières de développer des produits et services non seulement pour les organisations de base et surtout d'atteindre les porteurs de projets individuels.

Toutefois, il faut noter que le PLCP, dans sa démarche, n'a pas mis l'accent sur la globalisation de la clientèle qui risquerait de masquer la spécificité de chaque composante des communautés. Au vu de la mission qui est assignée au projet, il a comme souci majeur de veiller à l'organisation, à l'encadrement, à la formation et au financement des groupes cibles vulnérables à des conditions évolutives, souples et adaptées. C'est cela qui explique la nécessité de les catégoriser en vue de les familiariser progressivement aux procédures financières des SFD et d'ici la fin du projet, d'en faire des clients réels de ces SFD capables de se prendre en charge et de contracter directement avec les SFD pour utiliser leurs services financiers. Pour ce faire, le PLCP a signé des conventions avec des SFD et des ONG d'encadrement au niveau de chacune de ses zones d'intervention.

Au niveau de l'AFDS, une fois que les OCB choisies et les projets priorisés au moment des Évaluations Participatives de la Pauvreté (EPB), les appuis fournis sont axés sur la dynamique organisationnelle, les activités de renforcement des capacités (FGB et formations techniques), le financement et surtout la mise en relation avec les SFD pour favoriser un partenariat futur et durable avec ces dernières. Et l'AFDS établit des partenariats avec les SFD pour les encourager à s'installer dans les zones pauvres et mettre au service de cette clientèle des produits et services adaptés.



Programmes	Cibles	Types d'appui	Modalités d'intervention
PLCP/BAD	<p>Les bénéficiaires sont catégorisés selon leur statut social :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Première catégorie regroupe les femmes, les jeunes, les handicapés et personnes du 3<sup>ème</sup> âge en activité et à revenus précaires sans expérience de crédit.</li> <li>- Deuxième catégorie regroupe les associations ou groupements de jeunes, de femmes, de handicapés et de personnes du 3ème âge, en situation difficile.</li> <li>- Troisième catégorie regroupe les associations ou groupements de jeunes ou de femmes, organisés autour de MPE (Micro et Petite Entreprise) en difficulté de développement ou en extension.</li> </ul>	<p>Élever le niveau éducatif, les compétences techniques et les capacités d'autopromotion des groupes cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître leurs capacités de génération de revenus par l'offre de services de proximité en matière de MicroFinance.</li> <li>- Favoriser l'accès aux services sociaux de base par la mise en place d'infrastructures d'équipements et hydrauliques dans les villages.</li> </ul>	<p>La gestion du projet est confiée au niveau national à un Bureau de Gestion (BGP) basé à Dakar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au niveau des régions, le projet compte cinq Unités Régionales de Gestion (URG) dirigées chacune par un coordonnateur appuyé par un assistant de développement.</li> <li>- L'exécution des activités du projet est confiée à des partenaires opérationnels (ONG, SFD, services techniques de l'État, organisations communautaires de base et entreprises privées) qui ont une présence effective sur le terrain et les compétences requises.</li> </ul>
AFDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les Organisations Communautaires de Base (OCB) et groupes vulnérables (GV).</li> <li>- Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appui au OCB/GV à travers l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base et la réalisation d'infrastructures et d'équipements de base.</li> <li>- L'appui à l'accès aux services de MicroFinance par le renforcement des capacités des Structures Financières Décentralisées (SFD) et le financement d'Activités Génératrices de revenus (AGR).</li> <li>- Le renforcement des capacités des OCB et des groupes vulnérables, la communication et la documentation à travers la formation en gestion à la base (FGB), l'amélioration des capacités d'organisation, de planification et de gestion des activités de développement communautaire,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les OCB sont des organisations créées sur l'initiative de la communauté pour son propre développement.</li> <li>- Pour faciliter la mise en œuvre de l'activité génératrice de revenus, la communauté ou le groupe se dote d'un "Comité de Gestion du Sous Projet" (CGSP), selon les procédures habituelles de la communauté.</li> <li>- Une fois que les OCB choisies et les projets prioritaires au moment des Evaluations Participatives de la Pauvreté (EPB), les appuis fournis sont axés sur la dynamique organisationnelle, les activités de renforcement des capacités (FGB et formations techniques), le financement et surtout la mise en relation avec les SFD pour favoriser un partenariat futur et durable avec ces dernières. Et l'AFDS établit des</li> </ul>

<p>PELCP/PNUD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les organisations de jeunes ou de femmes évoluant ou voulant évoluer en structure de financement décentralisé (SFD).</li> <li>- Les populations vivant dans une extrême pauvreté.</li> <li>- Les jeunes et les femmes non intéressés par les formes coopératives de financement.</li> <li>- Les jeunes et les femmes pauvres dont les objectifs sont la formation qualifiante et/ou l'insertion par l'emploi.</li> </ul>	<p>l'implication des bénéficiaires dans le suivi et l'évaluation, la mise en place d'un système d'information et de suivi de la pauvreté accessible, la création de réseaux entre producteurs et utilisateurs de données sur la pauvreté.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un appui au pilotage stratégique au niveau national (Consolidation du dialogue de politique pour le DHD, Renforcement des capacités de suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté, Amélioration de la coordination opérationnelle des programmes de lutte contre la pauvreté/Développement d'alliances et systèmes d'information sur la pauvreté pour la mobilisation des ressources, etc.).</li> <li>- La finalisation et la réplication des projets pilotes de promotion des moyens d'existence durable dans les zones de concentration géographique à partir des antennes régionales mises en place à Saint-Louis (axe Matam - Saint-Louis - Louga), Tambacounda (Axe Tamba - Kédougou / prise en compte du projet commun SNU dans la région de Tambacounda), Bambey (Axe Bambe - Malem Hodar).</li> </ul>	<p>partenariats avec les SFD pour les encourager à s'installer dans les zones pauvres et mettre au service de cette clientèle des produits et services adaptés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quatre zones cibles ont été identifiées à partir de l'enquête sur les priorités 91/92 comme étant des zones très pauvres, justifiant ainsi l'intervention du programme.</li> <li>- Dans chaque zone, un sous-programme a été mis en œuvre en fonction de l'environnement psychosocial du milieu.</li> <li>- Le programme accorde une grande importance à la régénération de l'environnement qui permet d'avoir des opportunités de création d'emploi et de revenus afin de promouvoir des moyens d'existence durables.</li> </ul>
-------------------	---	---	--

## 2. Autres types d'acteurs

Les différents projets de lutte contre la pauvreté identifiés dans le cadre de cette étude, en plus de leurs cibles (bénéficiaires), travaillent avec d'autres types d'acteurs (partenaires techniques) qui jouent un rôle de relais dans le dispositif d'appui mise en place.

Malgré les performances du secteur de la Microfinance au Sénégal, force est de reconnaître qu'une partie des populations, considérée comme vulnérables n'est pas prise en compte, parce que ne remplissant pas toutes les conditions préalables d'accès au crédit octroyé par les SFD.

C'est pourquoi, les différents programmes de lutte contre la pauvreté choisis dans le cadre de cette étude, dans leur composante activités génératrices de revenus dont les investissements sont destinés aux populations pauvres, ont adopté une démarche qui leur a permis de prendre en charge la spécificité des groupes cibles pour leur faciliter l'accès au crédit.

C'est dans ce cadre que ces projets se sont appuyés sur les SFD, ONG et autres opérateurs pour apporter leur appui à ces populations en vue de mener des AGR rentables.

Le PLCP, en plus des SFD sur lesquels il s'est appuyé, a encouragé la création de CLEC (Caisses Locales d'Épargne et de Crédit) Ces CLEC ont permis de renforcer la proximité pour éviter ainsi aux populations de parcourir de longues distances et de payer cher le transport avant d'accéder au crédit. Ces CLEC dont l'objectif à terme est la pérennisation, sont constituées par et pour les populations et fonctionnent suivant des critères partagés et appropriés sous l'encadrement des ONG partenaires du projet. À la date du 15 février les données qui nous été communiquées chiffrent le nombre de CLEC mises en place à 514. Ces CLEC n'ont pas de reconnaissance juridique. Elles CLEC ont bénéficié de financements d'un montant global de 719.742.000 F.CFA pour 28.234 bénéficiaires (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 1 : situation des financements par CLEC et par région**

Situation des financements des CLEC par région

Département	Nombre de CLEC mises en place	Nombre de CLEC financées	Montant des financements	Nombre de bénéficiaires
Dakar	21	19	53 475 000	1 939
Pikine	24	21	43 375 000	1 735
Rufisque	17	11	11 000 000	834
<b>Total Région Dakar</b>	<b>62</b>	<b>51</b>	<b>107 850 000</b>	<b>4 508</b>
Mbour	80	54	112 100 000	4 474
Thiès	17	10	17 850 000	714
Tivaouane	24	8	15 270 000	611
<b>Total Région Thiès</b>	<b>121</b>	<b>72</b>	<b>145 220 000</b>	<b>5 799</b>
Bambey	57	57	169 737 500	6 790
Diourbel	31	31	46 025 000	1 841
Mbacké	27	26	54 350 000	1 437
<b>Total Région Diourbel</b>	<b>115</b>	<b>114</b>	<b>270 112 500</b>	<b>10 068</b>
Kolda	18	15	36 475 000	1 456
Sédhiou	77	53	91 925 000	3 677
Vélingara	18	4	12 650 000	506
<b>Total Région Kolda</b>	<b>113</b>	<b>72</b>	<b>141 050 000</b>	<b>5 639</b>
Bakel	14	8	10 735 000	429
Kédougou	16	0	0	0
Tambacounda	73	30	44 774 500	1 791
<b>Total Région Tamba</b>	<b>103</b>	<b>38</b>	<b>55 509 500</b>	<b>2 220</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>514</b>	<b>347</b>	<b>719 742 000</b>	<b>28 234</b>

**a) PLCP/BAD**

Partant de l'idée que l'approche du **PLCP** est essentiellement basée sur la décentralisation, le *faire-faire* et le partenariat, le projet a signé un protocole d'accord avec la cellule AT/CPEC ainsi que des conventions de partenariat avec des SFD et ONG.

Ainsi, au niveau de chaque zone d'intervention du projet, des SFD ont été sélectionnés et travaillent directement avec les groupes cibles du projet ou par l'intermédiaire des Caisses locales d'Épargne et de Crédit (CLEC) basées dans les communautés ciblées pour leur octroyer des crédits de proximité. Les groupes cibles sont encadrés par les ONG ou des services techniques désignés à cet effet sous la supervision des unités Régionales de Gestion (URG).

Concernant le choix des SFD, un diagnostic a été réalisé et dont la sélection s'est faite sur la base des critères suivants :

- Localisation (zone d'intervention du PLCP) ;
- La cible (même cible que le PLCP) ;
- Les conditions d'octroi ;
- Les performances dans la production de crédit ;
- La reconnaissance par le Ministère des finances ;
- Les résultats en matière de recouvrement ;
- La capacité de suivi des crédits octroyés.

Les relations entre SFD et le PLCP ont pour objet de développer un système de micro crédits de proximité, adapté aux pauvres et devant permettre d'atteindre les groupes cibles du projet et d'assurer la pérennisation des actions entreprises dans ce domaine.

Il s'agit de mettre à la disposition des SFD retenus par le projet un fonds de crédit remboursable pour financer des micro projets et des activités génératrices de revenus initiés par les bénéficiaires encadrés par les partenaires du projet, sur des bases individuelles ou en groupements, associations ou caisses locales autogérées d'épargne et de crédit au niveau des communautés de base.

La situation des financements se présente comme suit

**Tableau 2 : situation des crédits reçus par les SFD au 30 novembre 2004**

Situation des crédits reçus par SFD au 30 novembre 2004

Nom de la SFD	Montant reçus	Montant octroyés	Montant recouvré	encours de crédit	Nombre de projets financés	nombre de bénéficiaires	Nombre de CLEC touchés
CMS	250 000 000	248 456 000	99 122 101	99 683 259	3140	4411	
UNACOIS/DEF	395 000 000	422 456 000	175 137 371	209 683 259	7253	10229	
FDEA	55 900 000	76 382 500	23 597 513	50 274 710	733	1478	
ASACASE	201 000 000	307 780 000	210 619 100	119 657 774	4053	7309	
ACEP	100 000 000	148 615 718	79 907 286	79 292 649	1253	2874	
MEC GFA	184 900 000	392 863 550	212 195 332	210 469 145	3278	6869	
UM-PAMECAS	144 650 000	121 052 000	116 936 850	21 220 945	364	3339	
UMEC SEDHIOU	106 250 000	116 178 000	24 452 498	108 000 000	4113	5828	
RECEC ENDA	64 500 000	34 325 000	24 228 909	27 165 903	533	1283	
<b>TOTAL</b>	<b>1 252 200 000</b>	<b>1 619 652 768</b>	<b>867 074 859</b>	<b>825 764 385</b>	<b>21 580</b>	<b>39 209</b>	

Source: Mission d'évaluation d'étape des activités du PLCP (Rapport final, cabinet GTI-TECHNOCOM)

Les responsabilités du **PLCP** sont les suivantes :

- Mettre en place le montant du financement sollicité par les SFD sur présentation du planning d'exécution des activités et de la demande de financement ;
- Procéder à un renouvellement diligent des fonds en cas de besoin justifié par les SFD ;
- Procéder à la rémunération des SFD comme convenu dans la convention.

En plus de la mise à disposition des fonds, le PLCP prévoit un appui composé de :

- D'équipements sommaires pour les CLEC installées dans les communautés de base (coffres forts, tables, chaises et documents de gestion) ;
- De formation des agents des SFD en divers thèmes selon les besoins exprimés.

Concernant les ONG, une sélection a été faite pour retenir celles qui assisteront les groupes cibles dans la formation, l'élaboration de leurs dossiers de projets et dans le suivi de l'exécution de leurs activités. Sous l'égide de l'URG, les ONG sont responsables de la coordination des activités au niveau département. Quant aux services techniques, ils assureront le suivi des activités au niveau des communautés rurales.

Les ONG ou services techniques sont chargés de :

- Démultiplier l'information et la sensibilisation ;
- Élaborer des dossiers de projet selon le canevas retenu ;
- Suivre l'exécution des activités des groupes cibles ;
- Former les groupes cibles ;
- Participer aux réunions de coordination organisées par l'URG.

Par ailleurs, les ONG/OCB sont chargées de la mise en place des Caisses Locales d'Épargne et de Crédit (CLEC) ou caisses de crédit au niveau de la plupart des 600 communautés de base qui ne sont pas servies par des institutions de financement de proximité et qui constituent des guichets relais au niveau de la base. Ces CLEC vont permettre de renforcer la proximité pour éviter ainsi aux populations cibles de parcourir de longues distances et de payer cher le transport avant d'accéder aux services de financement. Ces CLEC dont l'objectif à terme est la pérennisation, sont constituées par et pour les populations, et fonctionnent suivant des critères partagés et appropriés sous l'encadrement des ONG partenaires du projet.

#### **b) AFDS**

Dans la démarche de l'**AFDS**, les structures partenaires sont les SFD, les ONG et autres structures privées d'appui au développement.

Les types de SFD concernés sont :

- Les Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC) ;
- Les Groupements d'Épargne et de Crédit (GEC) ;
- Les organisations signataires de convention-cadre (associations villageoises, ONG, etc.), qui ne sont des structures mutualistes mais peuvent mener des activités d'épargne et/ou de crédit auprès des bénéficiaires qui ne sont pas nécessairement des membres.

Pour bénéficier de l'AFDS, les SFD intéressés doivent produire à travers une manifestation d'intérêt un dossier comprenant les objectifs, la stratégie définie pour lutter contre la pauvreté, le plan de croissance et les résultats obtenus. Ces SFD sont retenues sur la base des critères relatifs à la qualité du portefeuille, à l'efficacité, à la rentabilité, l'expérience et la situation juridique de la SFD.

Les SFD sélectionnées devraient suivre un programme de formation sur la préparation et l'élaboration de plans d'affaires et déposer un business plan acceptable pour financement.

La sélection se fait avec l'appui de la Cellule AT/CPEC et la formation est assurée par un cabinet privé.

Dans le cadre du financement des AGR, l'AFDS fait appel à des ONG ou structures privées d'appui au développement appelées "Organismes d'appui à la Microfinance", pour une assistance aux communautés et groupes bénéficiaires dont la formulation et/ou l'exécution de l'AGR nécessite un accompagnement.

Les types d'appui sont entre autres :

- L'information – l'Education – la Communication (IEC) ;
- L'identification, la priorisation des besoins et la préparation des documents de projets ;
- L'identification et l'exécution des programmes ciblés de renforcement des capacités ;
- Le suivi de l'exécution de l'AGR ;
- L'accompagnement des acteurs et bénéficiaires dans des activités de communication, de promotion et d'animation ;
- La formation technique
- Etc.

Avec l'appui des organismes intermédiaires, les OCB vont disposer d'un document de projet qui leur permet de bénéficier d'un appui financier de l'AFDS. Les OCB doivent obligatoirement ouvrir des comptes dans ces SFD pour recevoir leurs financements. Cela constitue un premier niveau de partenariat entre les SFD et les OCB, qui deviennent des clients viables pour ces SFD.

La mission n'a pas pu disposer, pour tous les programmes et projets de lutte contre la pauvreté sous revue, des données mis à jour sur le nombre d'OCB et de SFD financés et les montants des flux financiers ayant transité par les SFD dans les zones de projets. Il serait utile que des études ultérieures de capitalisation puissent documenter ces statistiques et analyser les impacts certains qu'auront entraîné ces flux financiers.

### **c) PELCP/PNUD**

Le **PELCP/PNUD**, en terme de démarche, a le même type de partenaires dans la mise en œuvre de la composante AGR. Autrement dit le PELCP/PNUD s'appuyait sur les SFD pour faciliter l'accès au financement pour les populations pauvres et sur les ONG pour la mise en place de mécanisme de financement direct pour les promoteurs non mutualistes.

### **3. Pertinence des relations entre acteurs et bénéficiaires**

La pertinence des relations entre acteurs et bénéficiaires peut s'analyser du point de l'adaptation des interventions conduites en direction des couches vulnérables et de l'accessibilité des services financiers et ou d'appui offerts à cette cible visée par les différents programmes.

Deux axes d'analyses nous paraissent appropriés à cet égard : la relation entre les programmes et les intermédiaires, d'une part et la relation des intermédiaires et des bénéficiaires, d'autre part.

#### **a) Pertinence des relations entre programmes et intermédiaires**

Une des caractéristiques majeures des différents programmes que sont le PLCP/BAD, le PELCP/PNUD comme l'AFDS est de privilégier les interventions indirectes qui passent par une institution de Microfinance ou une ONG pour atteindre les couches vulnérables.

Cette particularité, qui découle des enseignements de plusieurs projets et programmes antérieurs, qui ont connu peu de résultats avec des interventions directes vers les plus pauvres, est source de nouvelles problématiques liées à la supervision de ces intermédiaires.

Autant les analyses conduites par les programmes sur les caractérisations de la pauvreté ont été poussées à travers plusieurs études, *autant le travail d'évaluation et de diagnostic des capacités des intervenants intermédiaires et de leurs capacités est resté assez sommaire*. Des exemples assez édifiants sont fournis par les difficultés de mise en œuvre des conventions signées entre le PLCP-BAD et PAMECAS d'une part et par l'AFDS et FDEA d'autre part.. Ces défaillances sont difficilement explicables en raison de la compétence des intervenants intermédiaires dans le secteur de la Microfinance et de leur historique de collaboration avec des programmes de lutte contre la pauvreté. Les raisons sont plutôt à rechercher dans une éventuelle inadaptation des modalités et conditions d'intervention des programmes avec les politiques en vigueur dans ces institutions.

Au demeurant, une analyse plus approfondie des politiques menées par les institutions de Microfinance pressenties comme partenaires des programmes de lutte contre la pauvreté devrait être un axe majeur important dans les futures sélections.

Cette analyse devrait dans tous les cas se faire pour pérenniser les acquis et lever les contraintes auxquelles font face les intermédiaires.

Parmi les acquis, on peut notamment citer :

- *Les flux financiers importants qui ont permis aux intermédiaires de disposer de liquidités additionnelles pour mieux financer les activités génératrices de revenus, tout en améliorant, pour certains, la rentabilité de leur portefeuille ;*
- *La meilleure accessibilité aux ressources financières grâce à la proximité des interventions,*
- *La durabilité de l'intervention pour les programmes ayant privilégié une approche de création de relation de clientèle entre les OCB et les IMF.*

Parmi les contraintes, on peut notamment relever :

- *L'absence de mécanismes de pérennisation des fonds de crédits,*
- *Les difficultés d'accès de certaines zones pour les intermédiaires qui ne disposent pas toujours d'une logistique adéquate,*
- *La difficulté de rentabiliser le portefeuille de crédit pour certains intermédiaires financiers dont le taux de sortie est fixé au préalable sans tenir compte des coûts de transaction et d'accessibilité ;*
- *La difficulté de maintenir un taux de remboursement correct pour les intermédiaires financiers ayant bénéficié des fonds de crédit compte tenu des déficiences relevées au niveau des opérateurs d'accompagnement.*

## **b) Pertinence des relations entre intermédiaires et bénéficiaires**

La relation particulière des partenaires intermédiaires est relativement différente quand il s'agit d'une AGR financée par un programme à travers une institution de Microfinance ou d'une AGR financée à travers une ONG ou une structure privée, au profit d'une Organisations Communautaires de Base (OCB) ou de personnes appartenant à la catégorie des couches vulnérables.

### **b.1 Relations entre ONG et bénéficiaires**

La pertinence de l'intervention des ONG s'explique principalement en raison de leur historique d'intervention en milieu défavorisé et de la particularité de leurs approches de proximité souvent adaptées aux couches vulnérables.

Toutefois, en matière d'AGR plus particulièrement cette pertinence n'est pas toujours évidente en raison de la mentalité d'assisté et de la culture du don qui accompagne quelques fois ces interventions. C'est ainsi le point fort des ONG dans les analyses des situations de pauvreté connaît ses limites dans la mise en œuvre d'AGR viables et pérennes.

Il faut noter aussi l'accapement des financements mis à disposition par les projets au profit des ONG qui profitent de la visibilité des actions plus les programmes dont ils sont les intermédiaires.

### **b.2 Relations entre IMF et bénéficiaires**

La relation entre IMF et bénéficiaires est assez problématique de prime abord pour des couches vulnérables qui du fait de leur niveau de pauvreté n'ont pas accès aux services financiers des IMF. L'appui des programmes de lutte contre la pauvreté se justifie dans ce cas de figure par la nécessité d'accompagnement de l'IMF pour qu'elle puisse offrir ses services financiers à cette couche et l'intégrer progressivement dans sa clientèle.

Le problème de la pertinence de l'intervention se pose souvent en terme de réussite de cette offre de service de façon satisfaisante et de l'intégration pérenne à la clientèle de l'institution de Microfinance renforcée.

### **b.3 Relations entre Structures privées et bénéficiaires**

La relation entre les structures privées et les bénéficiaires des programmes de lutte contre la pauvreté est, contrairement aux précédentes, basée sur une relation de service rendue, souvent peu identifiée au bénéficiaire mais plutôt au programme et qui s'inscrit difficilement dans la durabilité.

## **E2.E 4 CHOIX ET PERTINENCE DES TYPES D'AGR ET CRITERES D'ELIGIBILITE DES STRUCTURES PARTENAIRES**

### **1. Choix et pertinence des types d'AGR**

La pertinence des types d'AGR financés par les SFD après proposition des projets par les OCB avec l'appui des ONG et organismes d'appui a dans l'ensemble permis d'atteindre des résultats largement plus positifs que les projets de crédits par le passé. L'innovation a été à cet égard la fourniture de services de conseils et d'accompagnement aux porteurs de projets par des structures privées rémunérées en conséquence et suivant des critères de résultat liés au nombre de projets financés par les SFD qui ont le pouvoir de rejeter les demandes non pertinentes (cas du PLCP-BAD) ou un Comité Technique d'Évaluation (cas de l'AFDS).

On note cependant certaines faiblesses dans les prestations des ONG (relevées notamment par les SFD (*cf. étude de cas ASACASE ci-après*)) liées à une faible maîtrise des mécanismes d'accompagnement des micro-entreprises. On note à cet égard une démultiplication des documents de projets qui ne font pas souvent l'objet d'étude particulière pour s'adapter à l'environnement et au marché local de l'AGR. Toutefois, il est important de relativiser ce constat pour certaines zones comme le Ferlo où l'activité d'embouche bovine et ovine a naturellement prédominé parmi les projets d'AGR (75 à 85 % dans la région de Louga) en raison des potentialités existantes et de la maîtrise dans ce domaine favorisé par l'accumulation de connaissances et les réussites en la matière.

Le Projet PELCP-PNUD avait également un mécanisme de sélection pertinent adossé sur la communauté (CIVD ou Conseil de Quartier) qui permettait d'assurer un suivi efficace des projets AGR.

### **2. Critères d'éligibilité des structures partenaires**

Dans l'ensemble des projets, des mécanismes transparents de sélection des partenaires ont été mis en place en conformité avec les règles de passation de marchés des différents bailleurs de fonds.

Toutefois, l'évaluation des prestations des SFD par la Cellule AT-CPEC, qui a signé une convention avec le PLCP-BAD, devrait se faire de façon plus régulière. **C'est moins la sélection des partenaires que le suivi du partenariat qui pose problème au niveau des différents programmes.**

En plus des rapports périodiques demandés par les programmes, difficilement communiqués quelquefois en raison de la faiblesse des outils de gestion, un suivi des indicateurs de performances, notamment pour les SFD serait un gage de meilleure réussite pour les programmes de lutte contre la pauvreté.

De même, la sélection des SFD a connu quelques difficultés, relevées à juste titre pour le PLCP-BAD dans le rapport d'évaluation de la Cellule AT-CPEC<sup>2</sup> et par le responsable de composante pour l'AFDS (l'incapacité de présenter un plan d'affaires cohérent est la principale difficulté)

On peut constater à cet égard la faible propension des SFD de grande taille à s'engager dans la fourniture de services financiers dans les endroits reculés et particulièrement en milieu rural. Par contre, on peut difficilement comprendre l'incapacité institutionnelle démontrée par l'ONG FDEA à mettre en œuvre la convention signée avec l'AFDS, qui a du être résiliée, alors que le partenariat de cet ONG a été un succès avec le PLCP-BAD dont les bénéficiaires de projets AGR ont été intégrés à la clientèle après la première opération de financement.

### **E3. E 2 MODALITES D'INTERVENTION**

#### **1. 1 Objectifs visés**

Les objectifs visés par les différents programmes sont sensiblement identiques. Il s'agit essentiellement de lutter contre la pauvreté à travers des programmes incluant l'accès à des ressources et des infrastructures de base. Toutefois les approches diffèrent sur le plan des stratégies et des concepts d'intervention.

On peut cependant noter beaucoup de similitudes au niveau de la conception des approches, telles que le recours à des intermédiaires privés, la supervision ou l'implication des services techniques officiels.

La particularité du PELCP-PNUD a été l'approche axée sur le Développement local et l'environnement, notamment par l'appui à la mise en place de Conseils de Quartiers et à l'élaboration de Plan de Développement de Quartier (PDQ) et l'appui aux actions de Gestion des Ressources Naturelles. Cette approche basée sur les économies locales s'est concrétisée par le concept de Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL) et de Fonds de Développement Local (FDL) en vue d'appuyer les initiatives de développement communautaire portées par les associations.

Le FAIL est appelé à disparaître après les fonds des projets de la première génération dont les remboursements sont destinés au CIVD qui met en place un SFD ou contracte avec un SFD partenaire.

Le FDL est né d'un partenariat entre la coopération luxembourgeoise et le PNUD. Cette expérience a été développée à Saint-Louis dans le cadre du PAREP (fonds de 300 Millions)

---

<sup>2</sup> Rapport de Mission d'Évaluation de la Composante II du PLCP, Microfinance et AGR, Mai 2004, Cellule AT-CPEC

Il reste à déterminer à ce jour le sort réservé aux ressources de refinancement qui avaient été mise à disposition des SFD. Le suivi des fonds refinancés aux autres SFD comme MEC-SJN ou MEC-SUXALI de Baba-Garage, semblent devoir être repris par le projet PAREP.

Comparée à l'approche du PLCP-BAD, la différence majeure avec l'AFDS réside dans la nature des concours aux AGR, OCB et SFD. En effet, alors que les concours de l'AFDS sont constitués de subventions non remboursables (mais qui doivent être reconstituées par les OCB), les concours du PLCP-BAD aux AGR et aux SFD (par lesquels les ressources de financement transitent) sont remboursables et permettent plus difficilement la constitution d'un patrimoine par les pauvres.

La différence d'approche est déterminante dans le processus de capitalisation et constitution de patrimoine. L'analyse suivant le concept de capitalisation ou de constitution de patrimoine implique en effet la séparation entre une vision de lutte contre la pauvreté par la génération de revenu versus une approche qui vise à constituer des actifs durables.

Il paraît de plus en plus évident que la génération de revenu contribue de façon moins pérenne à la réduction de la pauvreté des ménages qui restent vulnérables, en raison de la limitation du projet dans le temps et en raison des obligations de remboursement qui constituent une charge importante et influe négativement sur les moyens de subsistance.

L'approche de constitution d'un patrimoine permet, comme cela a été constaté notamment en milieu rural, de constituer une réserve de capital sous forme de bétail ou de bien de production qui permet aux ménages de subvenir aux urgences en cas de sinistre.

Programmes Objectifs Composante AGR	PELCP/PNUD	PLCP/BAD	AFDS
Objectif Spécifiques	Sécuriser et élargir les moyens d'existence des pauvres	Accroître les capacités de génération de revenus des groupes cibles	Accroître la possibilité, pour les individus ou groupes vulnérables des communautés ciblées d'avoir accès au crédit et aux opportunités économiques
Résultat attendu 1	<i>Mise en œuvre du Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL) en milieu rural.</i> Les revenus des bénéficiaires sont améliorés.	Les capacités techniques d'intervention des SFD et des groupes cibles sont renforcées	Offrir un soutien aux SFD afin de les inciter à développer et adapter leurs produits financiers aux individus et groupes des communautés pauvres
Résultat attendu 2	<i>Des SFD bénéficient de lignes de crédit et d'appuis institutionnels.</i> Les revenus des membres sont fructifiés	Les groupes cibles accèdent de manière durable au financement de leurs activités	
Résultat attendu 3	<i>Des micro-projets de transformation et d'artisanat sont financés.</i> Augmentation des revenus des bénéficiaires		Financer des activités génératrices de revenus

#### f) L'efficacité opérationnelle

En terme d'efficacité, le même constat est fait, on note une régression.

**Le nombre d'emprunteurs actifs par employé** a augmenté. Il est passé ainsi de 136 à 148 entre 2002 et 2003 soit une augmentation de 12 points. La même tendance a été constatée pour **le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit** 136 à 148. En fait, il n'y a qu'un seul employé dans cette Mutuelle.

**L'efficacité opérationnelle** la tendance est à la baisse avec 35,7% au 31 décembre 2002 et 6,8% 2002.

Toutefois, pour une meilleure efficacité de la Mutuelle, il est recommandé de procéder à une augmentation du personnel et une répartition équilibrée des tâches entre le personnel pour éviter de surcharger les uns au profit des autres.

### **F3.LA MUTUELLE DJOMEC**

#### **1. État des lieux**

La Mutuelle d'Épargnes et de Crédit du Djolloff (DJOMEC) fait partie des premières SFD sélectionnés par l'AFDS sur la base de plan d'affaires qui porte comme priorité le financement des AGR conduit par les couches vulnérables et les communautés vivant en milieu rural. Cette orientation dictée par le marché naturel de DJOMEC correspond aux objectifs poursuivis par l'AFDS à travers ses sous projets en faveur des OCB.

La Mutuelle a mis en place, dès le démarrage du partenariat, sur ses fonds propres, un produit de crédit dénommé "AFDS" en direction des couches les plus démunies.

D'autres produits innovants ont également vu le jour (Crédit tontine, Crédit marché potentiel, Crédit ordinaire, Crédit construction d'une durée de 5ans, Crédit rachat de créance, Encaissement de chèques, Domiciliation de salaires et de pensions, etc.).

DJOMEC commence à faire face à une concurrence de plus en plus vive avec notamment la CAPEC Dahra, CAPEC Niandoul (CONACAP), les caisses de Hunger Project (Dahra, Boulel), le GEC / MBOULAL, les CAREC à Barkedji et Thiargny, le GEC- FNGPF, les Clubs de Solidarité, la Mutuelle des éleveurs de Dahra, le CMS de Dahra, la MECAP domiciliée à la POSTE et enfin la CNCAS qui vient de s'installer récemment.

Toutefois, le personnel de qualité (24 personnes au total) et les dirigeants dynamiques et d'un bon niveau intellectuel dont dispose DJOMEC lui permettent jusqu'à présent de contenir cette vive concurrence. La mutuelle fonctionne sans agent de crédit spécifique. Au début le gérant instruisait les dossiers Compte tenu du nombre de dossiers c'est le comité de crédit, qui a acquis une expérience certaine, qui instruit en direct tous les dossiers

Après avoir implémenté un premier logiciel d'information de gestion ("Mecsoft" en 2001), la mutuelle dispose depuis l'année 2004 d'un système d'information de gestion informatisé avec un logiciel ("Météo système", acquis avec le soutien de l'AFDS) qui n'est pas encore totalement fonctionnelle et nécessite quelques paramétrages notamment au niveau de la sortie des états financiers, mais permet de sortir des rapports. Les états financiers antérieurs n'ont pas encore été certifiés, suite à des observations du cabinet qui avait entamé l'audit pour la certification des comptes de l'année 2003, sans pouvoir valider la comptabilité qui se trouvait dans le logiciel antérieur utilisé.

Les services financiers fournis par la mutuelle ont permis aux communautés d'assurer une plus grande maîtrise de la gestion des opérations financières de leur AGR, notamment par une meilleure tenue des comptes d'exploitation à partir des livrets fournis par la mutuelle. Cet apprentissage de la gestion a favorisé le développement de l'esprit d'entreprise avec des notions de tenue de comptes et de préparation des projets avec le soutien des opérateurs d'accompagnement.

Grâce à cette initiation à la tenue de comptes financiers, les OCB ont développé le réflexe de s'adresser aux SFD pour des services financiers plus diversifiés, notamment en matière d'épargne. Le mécanisme de fonctionnement direct dans les comptes de l'OCB a en outre permis de renforcer la sécurité des transactions financières des communautés.

Le partenariat avec l'AFDS a permis de raccourcir les délais de décaissement par la mise en place de crédits relais. Ces crédits ont servi pour certaines OCB à compléter les apports dont la constitution posait problème. À ce propos l'expérience de DJOMEC démontre que la liaison mécanique de l'apport proportionnel n'est pas forcément pertinente certaines zones rurales caractérisées par une pauvreté extrême. Cette contrainte a amené les responsables d'OCB à s'endetter personnellement pour compléter l'apport au nom du groupement.

Le concept de reconstitution de la subvention devrait également faire l'objet d'une plus sensibilisation. En effet, l'obligation pour le groupement de reconstituer la subvention pose des difficultés de compréhension dans certains villages, notamment quand l'activité conduite n'a pas permis de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et reconstituer les fonds au niveau du groupement. Certains responsables d'OCB doutent parfois de la réalité de l'obligation de reconstitution et développent des stratégies de dissimulation pour déclarer des bénéfices nettement inférieurs à la réalité afin d'augmenter la partie du bénéfice dévolue aux membres faussant ainsi la règle de répartition par tiers (1/3) à savoir 1/3 aux membres, 1/3 au réinvestissement et 1/3 à la reconstitution de la subvention.

Une autre contrainte est l'impossibilité d'adaptation du sous-projet en cas de retournement de marché ou d'identification d'une opportunité d'investissement. Le processus d'approbation et de documentation nécessaire rend en pratique impossible toute adaptation. Cette situation est rendue encore plus difficile par l'absence actuelle d'opérateur d'accompagnement.

Enfin, la dernière contrainte relevée est liée aux procédures de notations des frais de fonctionnement des AGR qui peuvent s'avérer lourdes et ne correspondent pas à toujours à l'environnement concurrentiel des fournisseurs qui n'ont pas une culture de délivrance de factures pro forma, extrêmement difficiles à obtenir et peuvent coûter à l'OCB en déplacement et quelques fois font l'objet de demande de paiement par les fournisseurs qui n'ont pas été retenue dans une consultation de prix antérieure.

Les activités prédominantes au niveau des AGR conduites sont par ordre d'importance les activités d'embouche (75 à 80%) des concours passés par la mutuelle, ensuite le commerce rural (mil, denrées), les boutiques communautaires. On note également un projet spécifique de pêche continentale.

On note peu d'innovation parmi les AGR menées, en raison de la peur du risque. En même temps, compte tenu de la connaissance relative de ces types d'AGR par les communautés, une meilleure appropriation et un meilleur suivi de la part des CGAGR est observé. C'est ainsi que beaucoup de projets qui voulaient innover et se diversifier dans d'autres domaines au second cycle de financement (quincaillerie ou autres) sont revenus à l'activité d'embouche qu'ils maîtrisaient mieux. Il faut cependant relever l'existence de quelques expériences malheureuses concernant l'activité d'embouche au niveau des communautés de transhumants, qui n'ont pas encore intégré les contraintes de la stabulation intensive en raison de la mobilité du groupe. Par contre les communautés sédentaires ont atteint d'excellents résultats.

Des réussites sont également notées au niveau du commerce de céréales. Le cas du village de Farfaabé dans la zone de Louguère-Thioly est particulièrement intéressant. La communauté n'a pas privilégié la recherche de surplus dans l'AGR conduite, mais elle a plutôt tenté et réussi, mais plutôt à stabiliser le marché en évitant l'inflation des prix sur les céréales qui constituait une cause de vulnérabilité permanente pour les couches les plus démunies du village, en vendant à prix coûtant, charges de gestion comprises le stock des céréales. D'autres expériences de boutiques communautaires qui ont recherché en priorité la satisfaction des besoins primaires ont été également notées dans le village de Massar 2 (zone de Sakal).

On peut retenir comme résultat de l'intervention un renforcement important des communautés, même si certaines parmi elles n'ont pas atteint rapidement des résultats opérationnels en terme de rentabilité des AGR. L'accent a été mis sur les processus d'apprentissage qui permettent de rendre durable les activités plutôt que de faire face à des problèmes de maîtrise de la gestion en cours de mise en œuvre du projet.

Des insuffisances sont à relever du fait que les OCB tardent à produire les justificatifs pour bénéficier des autres tranches de financement.

Une autre difficulté relevée est constituée par le flou du rôle du Comité Technique d'Évaluation (CTE) régional qui regroupe l'ensemble des structures décentralisées de l'État. Il se développe, en effet, un sentiment d'implication ou d'association insuffisante de la part de ce maillon dont la pérennisation de la fonction de suivi et d'évaluation est problématique en raison des difficultés de prise en charge des interventions et de contractualisation contraires à la nature de service public. Il est utile à cet égard de préciser les rôles et fonctions des services déconcentrés de l'État dans le suivi primaire des infrastructures et AGR pour éviter la contractualisation avec l'argent de la communauté (Exemple : des points d'eau / forage dont les pannes constituent un risque vital pour les activités de maraîchage des groupements de femmes).

La présence des Services Déconcentrés de l'État au niveau du CTE permet une validation des documents de projets et s'assurer qu'ils sont conformes par rapport aux politiques définies.

En terme de suivi, compte tenu de la modicité des moyens de l'administration, les CGSP sont parfois obligés d'assurer les frais de déplacement pour leur exploitation privée par conséquent aucune contribution n'est rétribuée aux SDA.

## 2. Analyse de la situation financière

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit du DJIOLOF (DJOMECE) présente une situation financière très favorable. D'un résultat excédentaire de 11.910230F CFA en 2003, le DJOMECE enregistre un bénéfice de 40.309.848 F CFA en 2004.

En 2003 tous les ratios prudentielles ont été respectés. La qualité du portefeuille qui est de 3.2% ne dépasse pas 5% qui est la norme, mais elle mérite d'être contrôlée. L'épargne connaît une évolution croissante de 72 % et une augmentation du nombre de membres de 167 %.

En 2004 par contre, sur trois (3) ratios prudentiels calculé faute d'information seul un (1) est respecté.

### Indicateurs de performance

Intitulés	Données		Evolution	Observations
	2 003	2 004		
<b>Indicateurs de performance</b>				
<b>Nombre de membres</b>	1 887	5 033	167%	
Nombre de membres masculin	1 236	2 491	102%	
Nombre de membres féminin	431	2 217	414%	
Nombre de membres personnes morales	220	325	48%	
<b>Population cible</b>	73 883	73 883	0%	
<b>Taux de pénétration globale</b>	2,55%	6,81%	167%	
<b>Taux de pénétration masculine</b>	1,67%	3,37%	102%	Taux de pénétration faible: il urge de poursuivre la sensibilisation auprès de tous les membres potentiels concernés.
<b>Taux de pénétration féminine</b>	0,58%	3,00%	414%	
<b>Taux de pénétration personnes morales</b>	0,30%	0,44%	48%	
Encours épargne au 01 janvier	96 213 991	165 703 241	72%	
Encours épargne au 31 Décembre	165 703 241	448 476 763	171%	
<b>Evolution de l'épargne</b>	72%	171%	136%	L'épargne a évoluée de 171 % de 2003 à 2004;
Crédits sains	159 836 972	379 560 148	137%	
Crédits sains consentis sur ressources affectées	0	0		
Crédits en souffrances	5 297 946	4 366 240	-18%	
Crédits consentis sur ressources affectées en souffrance	0	0		
<b>Encours crédit hors ressources affectées</b>	165 134 918	383 926 388	132%	
<b>Encours crédit avec ressources affectées</b>				
<b>Qualité portefeuille hors crédits consentis sur ressources affectées</b>	3,21%	1,14%	-65%	Le ratio est inférieur à 2%(taux plafond recommandé par la réglementation);la qualité du portefeuille de crédit est assez bonne, mais peut mieux faire.
<b>Qualité du portefeuille y compris crédits consentis sur ressources affectées</b>				
Recouvrement sur crédit intervenu au cours de l'exercice	143 356			
Recouvrement sur crédit attendu dans l'exercice	380 059			
<b>Taux de recouvrement du portefeuille</b>	37,72%	0,00%		
Charges financières	3 110 894	5 204 958	67%	
Achats et services extérieurs	3 405 305	15 236 470	347%	
Autres services extérieurs	6 955 496	14 060 462	102%	
Impôts et taxes	0	0		
Charges de personnel	10 616 934	19 669 898	85%	
Autres charges	0	847 500		
Dotations aux amortissements	1 543 595	4 542 406	194%	
Dotations aux provisions	4 603 405	1 923 865	-58%	
<b>Total charges d'exploitation</b>	30 235 631	61 485 559	103%	
Produits financiers	26 633 489	58 801 168	121%	
Production immobilisée	0	0		
Produits divers	13 220 880	5 022 365	-62%	

Subvention d'exploitation	0	34 921 097		
Reprise sur amortissements et provisions	1 709 432	0	-100%	
<b>Total produits d'exploitation hors subventions</b>	<b>41 563 801</b>	<b>63 823 533</b>	<b>54%</b>	
<b>Total produits d'exploitation avec subventions</b>	<b>41 563 801</b>	<b>98 744 630</b>	<b>138%</b>	
<b>Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subventions</b>	<b>1,37</b>	<b>1,04</b>	<b>-24%</b>	Ratio >1: DIOMECC sans subventions couvre ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation
<b>Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation avec subventions</b>	<b>1,37</b>	<b>1,61</b>	<b>17%</b>	Ratio >1: DIOMECC couvre largement ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation avec la prise en compte d'une subvention
Produit financier net	23 522 595	53 596 210	128%	
Frais généraux	20 977 737	49 814 330	137%	
<b>Ratio de couverture des frais généraux par le produit financier net</b>	<b>1,12</b>	<b>1,08</b>	<b>-4%</b>	<b>Ratio &gt;1: bon et dépasse légèrement la norme 1</b>
Subventions d'exploitation	0	34 921 097		
Quote part de subvention virée au compte de résultat	382 725	3 285 777	759%	
<b>Total subventions</b>	<b>382 725</b>	<b>38 206 874</b>	<b>9883%</b>	
<b>Ratio de sujétion aux subventions</b>	<b>1,44%</b>	<b>64,98%</b>	<b>4422%</b>	<b>La structure dépend beaucoup des subventions</b>
Taux d'intérêt sur crédit				
Nombre d'inspections de la Caisse	0	0		

T11		TABLEAU DE BORD		2003			2004			
Nom de l'indicateur		Modalités de Calcul de l'indicateur		Calcul	Taux	Pointage	Calcul	Taux	Pointage	
1	Taux de prêts en difficulté	Crédits en souffrance		5 297 946			4 366 240			
		Montant des prêts (solde)		167 401 562	3,16%	10	383 926 388	1,14%	10	
2	Evolution des dépôts d'épargne	Total de l'épargne année 2003 - Total année 2002		69 489 250			282 773 522			
		Total année 2002		96 213 991	72,22%	10	165 703 241	170,65%	10	
3	Taux d'épargne réutilisée	Montant des prêts (solde)		167 401 562			383 926 388			
		Total de l'épargne		165 703 241	101,02%	10	448 476 763	85,61%	10	
4	Rentabilité	Excédent et déficit de la période		11 910 230			40 309 848			
		Actif total		244 272 354	4,88%	10	601 425 333	6,70%	10	
5	Efficience	Frais généraux, autres charges et dotations aux amortissements et aux provisions		27 124 737			57 128 101			
		Actif total		244 272 354	11,10%	10	601 425 333	9,50%	10	
6	Autosuffisance opérationnelle	Produit financier net		23 522 595			53 596 210			
		Frais généraux, autres charges et dotations aux amortissements et aux provisions		27 124 737	86,72%	0	57 128 101	93,82%	0	
7	Capitalisation	Fonds propres et assimilés		37 159 672			113 425 582			
		Total Passif exigible		159 402 239	23,31%	0	429 050 736	26,44%	0	
8	Surveillance	Nombre d'opérations de contrôle effectuées par le comité de surveillance		4						
					4	6				
9	Taux de pénétration	Nombre total de membres		1887			5033			
		Nombre de membres potentiels		73 883	2,55%	0	73 883	6,81%	3	
<b>TOTAL</b>				D'après les indicateurs, Le DIOMECC en 2003 et 2004 a une gestion moyenne.			56			53

La limitation des risques portés par l'institution (0,8) est respectée et se trouve en dessous de la norme de 2 points recommandés par la BCEAO, mais la couverture des emplois moyens et long terme par des ressources longues, supérieure à la norme d'un (1) point n'est pas respectée (1,4). Ce qui veut dire que DJOMECC doit contrôler ses emplois longs comme les crédits à long terme. La norme de liquidité, qui reflète le niveau de solvabilité de l'institution à court terme, calculé en prenant les valeurs disponibles réalisables et mobilisables sur le passif exigible est très faible (11%) et se situe en dessous de la norme de 80 % recommandé par le référentiel PARMEC.

La qualité du portefeuille est en deçà de la norme de 5%, connaît une amélioration de 65 %, en effet de 3,2% en 2003, il est passé à 1,14 % en 2004. Néanmoins les efforts de suivis de crédit doivent être poursuivis.

Une augmentation des charges en 2004 a entraîné la baisse du ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation de 1,30 %, il passe à 1,04%, toutefois les ratios sont respectés.

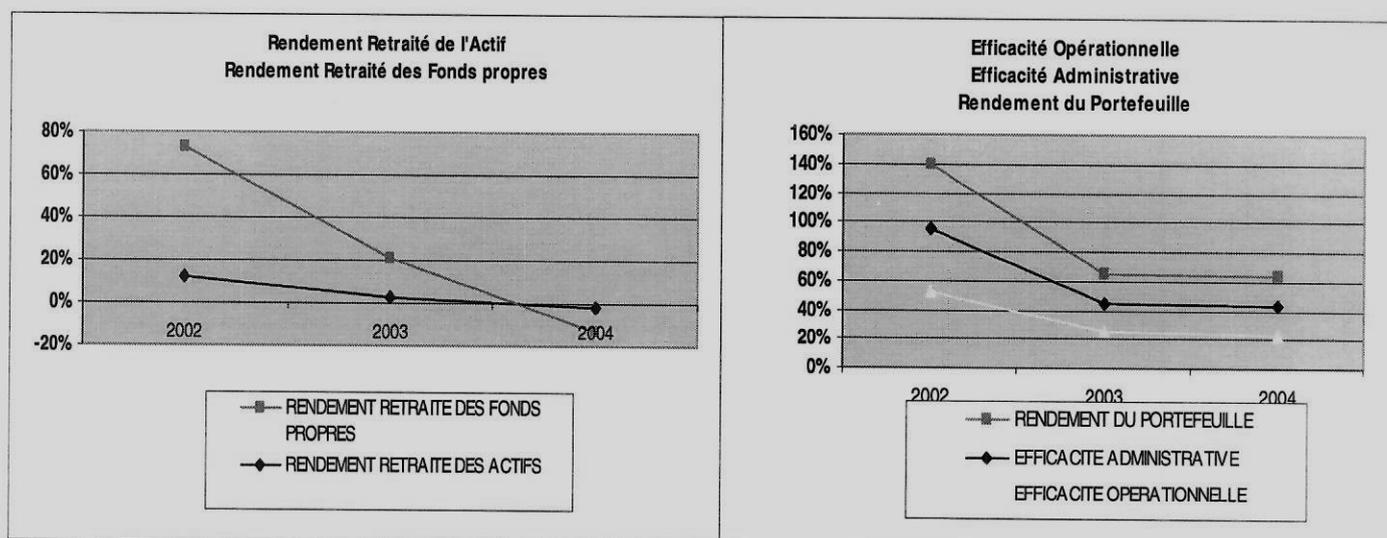
L'analyse du tableau de bord de DIOMECE ci-dessus montre que l'institution (56 points à 53 points) se situe encore dans la fourchette des institutions ayant une gestion correcte moyennement performante. Toutefois, il est important de respecter les ratios prudentiels cités au-dessus.

L'examen des différents ratios et indicateurs, compte tenu des retraitements que nous avons effectués rassure peu sur la santé financière de la mutuelle du DJOLOF.

Mais nous avons observé une tendance défavorable des différents ratios et indicateurs entre 2002, 2003, 2004.

### a) L'autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle qui mesure le degré de couverture des charges d'exploitation non retraitées par les produits d'exploitation a connu une baisse en passant respectivement de 135% à 130% de 2002 à 2003, de 135% à 98% de 2003 à 2004; soit, des variations en valeurs relatives respectives de 5%, 37%. Les ratios de 135%, 130%, 98 % enregistrés en fin 2002, 2003 et 2004 dépassent le taux plancher de 96% recommandé par les meilleures pratiques en Afrique.



### b) L'autosuffisance financière

L'autosuffisance financière qui mesure le niveau de couverture des charges d'exploitation retraitées par les produits d'exploitation connaît également une chute avec des taux respectifs de 134%, 114% et 88% entre respectivement 2002, 2003 et 2004. Nous constatons qu'au 31 décembre 2004, le DIOMECE qui avait enregistré un taux d'autosuffisance qui dépassé les 100 % en 2002 et 2003 a violemment régressé et ne franchi pas le cap des 100% pour faire face à l'inflation et se passer d'appuis extérieurs. Cette situation est liée au fait que le plan de croissance de la mutuelle a été pris en charge par le partenariat avec l'AFDS.

### c) Le rendement des actifs

Le rendement retraité des actifs renseigne sur les revenus générés par les actifs investis. Les ratios enregistrés pour les années 2002, 2003 et 2004 s'élèvent respectivement à 11,8 %, 2,9% et -1,8 %. La tendance est en baisse comme on le constate sur les autres indicateurs mais les ratios enregistrés sont corrects au regard des meilleures pratiques en Afrique qui recommandent un taux de -6,7%.

#### d) Le rendement des fonds propres

Le rendement retraité des fonds propres enregistre un ratio négatif en 2004 et connaît une baisse. Les ratios enregistrés sont respectivement de 61,6%; 18,1% et – 10,8% pour les exercices de 2002, 2003 et 2004.

Le résultat net d'exploitation, retraité, est déficitaire en 2004 et a une tendance négative du fait de l'augmentation progressive des charges.

Ainsi pour les années 2002, 2003 et 2004, la Mutuelle a enregistré les résultats retraités respectifs de 7.161.410 F.CFA, 5.251.494 F CFA et de-7.742.812 F.CFA.

Les résultats d'exploitation, non retraités ont été pour toutes les trois (3) années d'activités positives. Une évolution constante est observée, le résultat passe de 11.910.230 F CFA en 2003 à 40.309.848 F CFA en 2004. Toutefois, le résultat de 2004 inclue une subvention d'exploitation de 34.921.097 F CFA.

#### e) Le rendement du portefeuille

Le rendement du portefeuille de crédit enregistre également une régression. Il est passé respectivement à 45,1% à 20,3% pour les années de 2002 à 2003. Mais, il connaît presque une stabilité de 2003 à 2004. Il faut toutefois noter que les taux de 20,3% et 20,8% enregistré en 2003 et 2004 sont largement en deçà de celui de 47,5% recommandé par les meilleures pratiques en Afrique. Des efforts devront être faits pour une meilleure rentabilisation du portefeuille de crédit.

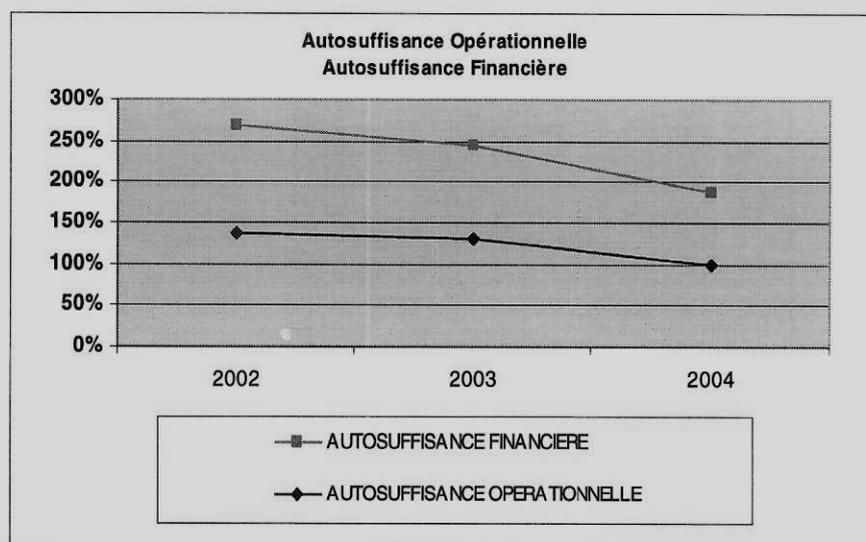
#### f) L'efficacité opérationnelle

En terme d'efficacité, le même constat est fait, on note une régression.

Le nombre d'emprunteurs actifs par employé a augmenté. Il est passé ainsi de 84 à 170 entre 2003 et 2004 soit une augmentation de 86 points. La même tendance a été constatée pour le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit 134 à 356.

L'efficacité opérationnelle a une tendance constamment à la baisse avec 51,9% au 31 décembre 2002, 25,2% en 2003 et 23% en 2004.

Toutefois, pour une meilleure efficacité de la Mutuelle, nous recommandons une motivation et la formation du personnel et une répartition équilibrée des tâches entre le personnel pour éviter de surcharger les uns au profit des autres.



La baisse des ratios s'explique en grande partie par l'élargissement des activités de la structure. Djomec a profité de son partenariat avec l'AFDS pour développer son taux de pénétration en mettant en place de nouveaux guichets et de nouveaux produits à des conditions accessibles tout en sachant que les frais inhérents seront pris en charge par l'appui institutionnel. C'est pourquoi, son portefeuille s'est amélioré malgré une régression de certains ratios. Cette situation lui sera profitable d'ici les années à venir, car elle ne sera plus obligée à employer les mêmes efforts pour atteindre cette clientèle qui est déjà acquise

#### **F4.LA MUTUELLE MEC-APP**

##### **1. État des lieux**

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs Pasteurs et Pêcheurs (MEC-APP) est un partenaire indirect de l'AFDS. Même si aucune convention ne lie encore la MECAPP et l'AFDS, cette mutuelle compte l'AFDS comme son premier fournisseur de flux financiers à travers la domiciliation des subventions en direction des OCB dans ses guichets.

Cette collaboration a engendré pour la MECAPP une augmentation significative de son sociétariat, un approfondissement de sa clientèle en direction plus couches défavorisées comme des micro-entrepreneurs actifs dans la réalisation des infrastructures financées par l'AFDS.

Un des effets les plus notoires a été l'amélioration du niveau de liquidité et de l'épargne qui ont permis de faire progresser le portefeuille de crédit de 28 à 150 Millions de francs.

La viabilité des AGR financées par AFDS dans la zone est jugée positive et certaines AGR bénéficient déjà de crédits complémentaires de développement auprès de la MECAPP. Toutefois, la mutuelle insiste sur le rôle important de l'accompagnement qui ne saurait faire défaut à ces activités encore naissantes qui ont besoin de se consolider pour continuer à améliorer leur gestion.

La MECAPP s'implique déjà et compte poursuivre l'extension de ses services financiers auprès des communautés de base de la zone.

Le personnel expérimenté et bien formé de la MECAPP, ajouté à l'appui continu de l'ONG ASRADEC, permet à l'institution de se donner des objectifs ambitieux de développement et d'extension.

Le dynamisme de la MECAPP pour accompagner le développement local impulsé par l'AFDS n'est pas cependant indemne de risque de croissance non maîtrisé notamment.

Le cas de développement de nouveaux produits de crédit sur la base du nantissement "informel" du contrat passé entre les OCB et les entrepreneurs peut s'avérer lourd de danger. En effet, après la signature d'un contrat entre un entrepreneur et une OCB, l'entrepreneur qui souhaite démarrer immédiatement les travaux avant la réception et le décaissement des fonds par l'OCB peut solliciter un préfinancement du marché. Pour bénéficier de ce type de prêt, l'entrepreneur doit "domicilier" le contrat auprès de la mutuelle qui tient en même temps le compte de l'OCB et fait le suivi de conformité de l'autorisation de décaissement. Cependant le simple dépôt de la copie du contrat pose le problème la légalité du nantissement du marché pour le pré financement par la mutuelle.

Le simple fait de déposer une copie du contrat passé entre l'OCB et l'entrepreneur ne peut constituer en soi un acte de délégation du paiement, qui s'il n'est pas domicilié de façon irrévocable, peut être payé entre les mains de l'entrepreneur et celui-ci peut en outre invoquer l'attente de la date d'échéance contractuelle du prêt qui pourrait, et souvent c'est le cas, ne pas correspondre à la date de règlement du marché.

## 2. Analyse de la situation financière

### Indicateurs de performance

Intitulés	Données	Données	EVOLUTION	Observations
	2 003	2 004		
<b>Indicateurs de performance</b>				
<b>Nombre de membres</b>	1 787	2 098	17%	
Nombres de membres masculin	575	697	21%	
Nombre de membres féminin	1 044	1 147	10%	
Nombre de membres personnes morales	168	254	51%	
<b>Population cible</b>	15 200	15 200	0%	
<b>Taux de pénétration globale</b>	11,76%	13,80%	17%	
<b>Taux de pénétration masculine</b>	3,78%	4,59%	21%	
<b>Taux de pénétration féminine</b>	6,87%	7,55%	10%	
<b>Taux de pénétration personnes morales</b>	1,11%	1,67%	51%	Taux de pénétration faible: il faut poursuivre la sensibilisation auprès de tous les membres potentiels concernés.
Encours épargne au 01 janvier	8 525 097	10 827 159		
Encours épargne au 31 Décembre	10 827 159	256 178 286	2266%	
<b>Evolution de l'épargne</b>	27%	2266%		L'épargne a évolué considérablement de 2003 à 2004;
Crédits sains affectés	26 775 560	146 889 411	449%	
Crédits en souffrances	1 395 680	6 086 123	336%	
Crédits consentis sur ressources affectées en souffrance	0	0		
<b>Encours crédit hors ressources affectées</b>	28 171 240	152 975 534	443%	
<b>Encours crédit avec ressources affectées</b>				
<b>Qualité portefeuille hors crédits consentis sur ressources affectées</b>	4,95%	3,98%	-20%	Le ratio est inférieur à 2% en 2004 (taux plafond recommandé par la réglementation); la qualité du portefeuille de crédit est assez bonne, mais peut mieux faire.
<b>Qualité du portefeuille y compris crédits consentis sur ressources affectées</b>				
Recouvrement sur crédit intervenu au cours de l'exercice		0		
Recouvrement sur crédit attendu dans l'exercice		0		
<b>Taux de recouvrement du portefeuille</b>	0,00%	0,00%		
Charges financières	1 434 091	34 450	-98%	
Achats et services extérieurs	1 198 715	1 536 690	28%	
Autres services extérieurs	2 279 622	5 388 706	136%	
Impôts et taxes	0	0		
Charges de personnel	5 640 922	3 999 235	-29%	
Autres charges	694 750	746 250		
Dotations aux amortissements	485 930	0	-100%	
Dotations aux provisions	724 720	0	-100%	
<b>Total charges d'exploitation</b>	12 458 750	11 705 331	-6%	
Produits financiers	10 055 572	16 205 118		
Production immobilisée	0	0		
Produits divers	526 598	1 452 469		

Subvention d'exploitation	2 252 338	0		
Reprise sur amortissements et provisions	753 538	0	-100%	
<b>Total produits d'exploitation hors subventions</b>	<b>11 335 708</b>	<b>17 657 587</b>	<b>56%</b>	
<b>Total produits d'exploitation avec subventions</b>	<b>13 588 046</b>	<b>17 657 587</b>	<b>30%</b>	
Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subventions	0,91	1,51	66%	Ratio >1: MECAPP sans subventions couvre ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation
Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation avec subventions	1,09	1,51	38%	Ratio >1: MECAPP couvre ses charges d'exploitation par ses produits d'exploitation avec la prise en compte d'une subvention
Produit financier net	8 621 481	16 170 668	88%	
Frais généraux	9 814 009	11 670 881	19%	
Ratio de couverture des frais généraux par le produit financier net	0,88	1,39	58%	Ratio >1: bon et dépasse la norme 1 en 2004
Subventions d'exploitation	2 252 338	0		
Quote part de subvention virée au compte de résultat	0	0		
<b>Total subventions</b>	<b>2 252 338</b>	<b>0</b>		
Ratio de sujétion aux subventions	22,40%	0,00%		Pas de subvention en 2004
Taux d'intérêt sur crédit				
Nombre d'inspections de la Caisse	6	6		

**TABLEAU DE BORD**

Nom de l'indicateur	Modalités de Calcul de l'indicateur	2003			2004		
		Calcul	Taux	Pointage	Calcul	Taux	Pointage
1	Taux de prêts en difficulté	1 385 680			6 086 123		
	Montant des prêts (solde)	28 171 240	4,95%	10	152 975 534	3,98%	10
2	Evolution des dépôts d'épargne	Total de l'épargne année n - Total année n-1			245 351 127		
	Total année n-1	8 525 097	27,00%	10	10 827 159	2266,07%	10
3	Taux d'épargne réutilisée	Montant des prêts (solde)			152 975 534		
	Total de l'épargne	10 827 159	280,19%	10	256 178 286	59,71%	10
4	Rentabilité	Excédent et déficit de la période			6 493 483		
	Actif total	1 110 580			302 506 509	2,15%	6
5	Efficiences	Frais généraux, autres charges et dotations aux amortissements et aux provisions			12 417 131		
	Actif total	11 719 409			302 506 509	4,10%	10
6	Autosuffisance opérationnelle	Produit financier net			16 170 668		
	Frais généraux, autres charges et dotations aux amortissements et aux provisions	8 621 481			12 417 131	130,23%	0
7	Capitalisation	Fonds propres et assimilés			20 533 785		
	Total Passif exigible	12 151 302	125,68%	3	256 178 286	8,02%	0
8	Surveillance	Nombre d'opérations de contrôle effectuées par le comité de surveillance			2		
		0				6	6
9	Taux de pénétration	Nombre total de membres			2098		
	Nombre de membres potentiels	1787			15 200	13,80%	3

**TOTAL**

D'après les indicateurs, MECAPP en 2004 a fonctionné correctement.  
D'après les indicateurs, MECAPP en 2004 a fonctionné moyennement.

62

55

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit agriculteurs, Pêcheurs et Pasteurs de Keur Momar Sarr (MECAPP), présente une situation financière très favorable. D'un résultat excédentaire de 1.110.580 F CFA en 2003, la MECAPP enregistre un bénéfice de 6.493.483 F CFA en 2004.

En 2003 tous les ratios prudentiels ont été respectés, excepté la limitation des risques (2,67), qui dépasse légèrement le plafond de 2 % préconisé. La qualité du portefeuille qui est de 4,9 % frôle les 5 % qui constituent la norme, et mérite par conséquent d'être mieux contrôlée. L'épargne connaît une évolution croissante de 27 % en corrélation avec une augmentation du nombre de membres de 8%.

En 2004 par contre, les ratios prudentiels, calculé sur la base des informations avant inventaire, sont respectés dans leur totalité.

La qualité du portefeuille est inférieure à la norme de 5% connaît une amélioration de 20 %, en effet de 4,9% en 2003, il est passé à 3,98% en 2004. Néanmoins les efforts de suivis de crédit doivent être poursuivis.

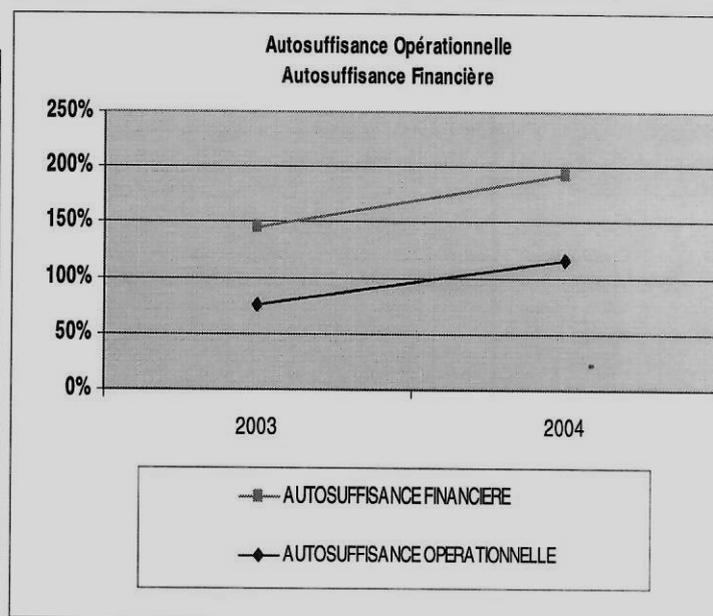
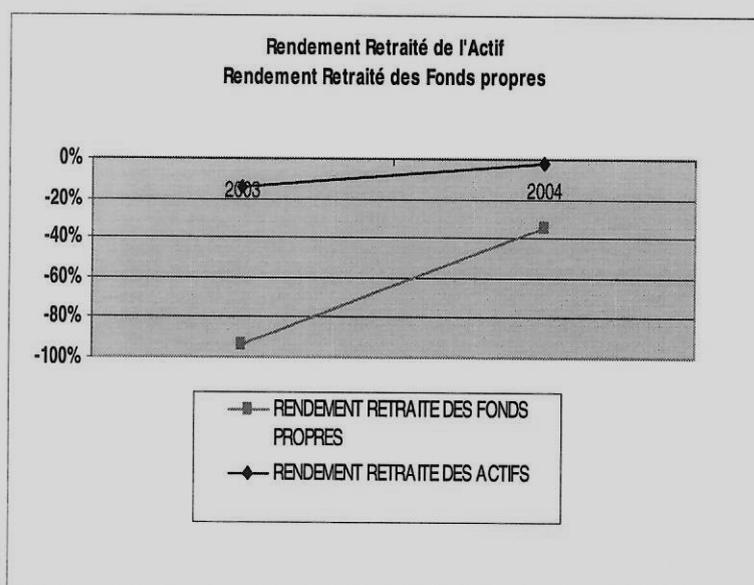
Une diminution des charges en 2004 a entraîné la baisse du ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation de 0,9%, il passe à 1,51%, toutefois les ratios qui n'étaient pas respecté en 2003, le sont en 2004.

L'analyse du tableau de bord de la MECAPP ci-dessus montre que l'institution maîtrise globalement ses ratios de structure financière (62 points à 55 points) et se situe dans la catégorie des institutions ayant une gestion correcte. Toutefois, les indicateurs sont en baisse en 2004.

## INDICATEURS DE RENTABILITE

### MECAPP

	déc-03	déc-04
Produits d'exploitation	9 491 467	13 573 578
Charges d'exploitations retraitées	13 597 108	17 635 896
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE</b>	<b>(4 105 641)</b>	<b>(4 062 318)</b>
Total des actifs (moyen)	28 941 006	177 230 136
<b>RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS</b>	<b>-14,2%</b>	<b>-2,3%</b>
Fonds propres moyens	5 153 531	12 456 298
<b>RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES</b>	<b>-79,7%</b>	<b>-32,6%</b>
Total des charges d'exploitation	12 458 750	11 705 331
<b>AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE</b>	<b>76,2%</b>	<b>116,0%</b>
<b>AUTOSUFFISANCE FINANCIERE</b>	<b>69,8%</b>	<b>77,0%</b>



L'examen des différents ratios et indicateurs, compte tenu des retraitements que nous avons effectués ne rassure pas encore totalement sur la santé financière de la MECAPP, même si les évolutions observées sont bonnes dans l'ensemble, avec une tendance favorable des différents ratios et indicateurs entre les années 2003 et 2004.

#### a) L'autosuffisance opérationnelle

L'autosuffisance opérationnelle qui mesure le degré de couverture des charges d'exploitation non retraitées par les produits d'exploitation a connu une hausse de 40 % en passant de 76% à 116% de 2003 à 2004. L'indicateur était en dessous du taux de 96% recommandé par les meilleures pratiques en Afrique. Mais en 2004, le taux s'est beaucoup amélioré et au dessus de la norme recommandée.

#### b) L'autosuffisance financière

L'autosuffisance financière qui mesure le niveau de couverture des charges d'exploitation retraitées par les produits d'exploitation connaît également une hausse avec des taux respectifs de 69,8 % et 77% entre 2003 et 2004. Nous constatons que ses deux années l'institution enregistre des taux qui ne franchissent pas le cap des 100% pour faire face à l'inflation et se passer d'appuis extérieurs.

#### c) Le rendement des actifs

Le rendement retraité des actifs renseigne sur les revenus générés par les actifs investis. Les ratios enregistrés pour les années 2003 et 2004 s'élèvent respectivement à - 14,2 % et - 2,3%. La tendance est favorable comme on le constate sur les autres indicateurs et le ratio enregistré qui n'était pas correct en 2003 est respecté en 2004, au regard des meilleures pratiques en Afrique qui recommandent un taux de -6,7%.

#### d) Le rendement des fonds propres

Le rendement retraité des fonds propres enregistre un ratio négatif en 2004 et connaît une baisse. Les ratios enregistrés sont respectivement de - 79,7% pour les exercices de 2003 et 2004.

Le résultat net d'exploitation, retraité, est déficitaire en 2004 et en 2003, mais évolue vers une tendance positive du fait de la diminution progressive des charges.

Ainsi pour les années 2003 et 2004, la Mutuelle a enregistré les résultats retraités respectifs de - 4.105.641 F CFA et de -4.062.318 F.CFA.

Les résultats d'exploitation, non retraités, ont été pour toutes les deux (2) années d'activités positifs. Une évolution constante est observée, le résultat passe de 1.110.580 F CFA en 2003 à 6.493.483 F CFA en 2004. Toutefois, le résultat de 2003 inclue une subvention d'exploitation de 2.252.338 F CFA.

Le rendement du portefeuille de crédit enregistre une régression. Il est passé respectivement à 52,4% à 14,2% de 2003 à 2004. Il faut toutefois noter que le taux qui était correcte en 2003 est largement en deçà de celui de 47,5% recommandé par les meilleures pratiques en Afrique, en 2004. Beaucoup d'efforts devront être faits pour rejoindre le taux de 2003.

## INDICATEURS D'EFFICACITE

	déc-03	déc-04
Nombre d'employés (fin de période)		
Nombre de membres (fin de période)	3	6
Nombre de déposants (fin de période)	1 787	2 098
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	1 015	1 733
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle (fin de période)	1 015	1 438
Nombre d'agences (fin de période)	1	2
a) Charges de personnel	1	2
b) Dons de personnel en nature	5 640 922	3 999 235
c) Total des charges administratives	-	-
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	10 299 939	11 670 881
	-	-
<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés</b>	338	240
<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit</b>	1 015	719
<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Agence</b>	1 015	719
<b>Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)</b>	28 171 240	71 178 421
<b>EFFICACITE OPERATIONNELLE</b>	<b>88,5%</b>	<b>13,7%</b>
<b>EFFICACITE ADMINISTRATIVE</b>	<b>73,1%</b>	<b>13,7%</b>
<b>(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature)= (a+b)/(c+d)</b>	<b>54,8%</b>	<b>34,3%</b>
Intérêts et commissions sur crédits	7 376 965	12 121 109
Encours moyen net de crédits	14 085 620	85 264 041
<b>RENDEMENT DU PORTEFEUILLE</b>	<b>52,4%</b>	<b>14,2%</b>

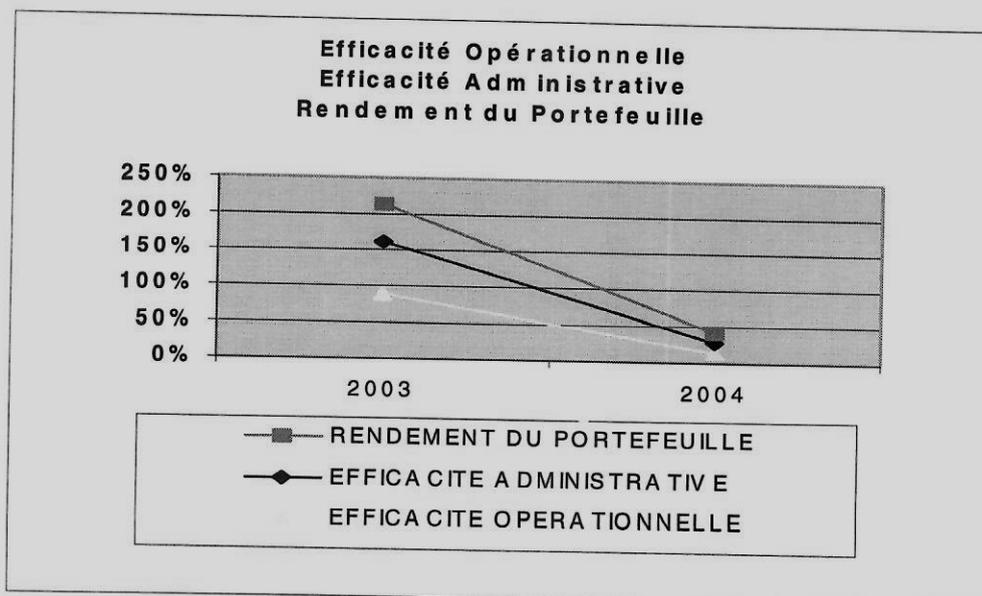
### e) L'efficacité opérationnelle

En terme d'efficacité, le même constat est fait, on note une régression.

**Le nombre d'emprunteurs actifs par employé a baissé.** Il est passé ainsi de 338 à 240 entre 2003 et 2004. La même tendance a été constatée pour **le nombre d'emprunteurs actifs par agent de crédit** 1.015 à 719.

**L'efficacité opérationnelle** a aussi une tendance défavorable avec 88,5% au 31 décembre 2003 et 13,7% en 2004.

Pour une meilleure efficacité de la Mutuelle, il est recommandé de procéder à une répartition équilibrée des tâches entre le personnel et de d'implanter de façon plus complète le système d'information et de gestion.



### 3. La préparation des pauvres à être des clients des IMF : Cas de la MECAPP

#### MEC-APP

L'impact de la collaboration indirecte avec l'AFDS, est très visible au niveau de la MECAPP (Mutuelle d'Epargne et de Crédit des Agriculteurs, Pasteurs et Pêcheurs) installée à Keur Momar Sarr dans la région de Louga qui a pu développer son offre de services financiers, rendue plus accessible à un nombre plus important de clientèle dans son zone d'intervention peu bancarisée. Cela a permis à la mutuelle d'être beaucoup plus liquide qu'auparavant et par conséquent de pouvoir servir un nombre de client en croissance constante (de 1.787 en 2003, la clientèle est passée à 2.098 en fin 2004). Dans le cadre de son partenariat avec l'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS), 377.858.309 FCFA ont été logés à la MECAPP au profit de 79 Organisations Communautaires de Base (OCB). Les effets se sont fait sentir sur l'encours de crédit qui a évolué de près de 28 millions à environ 150 millions.

Un autre effet a été la diversification de la clientèle. Au-delà de la clientèle démunie qui constitue la partie la plus importante des membres, la mutuelle a pu également servir la clientèle d'entrepreneurs locaux qui travaille sur les marchés avec les communautés (OCB).

Il existe cependant de nouvelles exigences dans la mesure où l'augmentation du volume d'opérations a entraîné des contraintes nouvelles qui ne correspondent pas au niveau de productivité et d'organisation de la mutuelle. La MECAPP est donc obligé de passer à une forme de gestion plus professionnelle. C'est pourquoi elle a entamé un processus d'informatisation de la gestion des opérations avec l'acquisition d'un logiciel d'information et de gestion adapté aux institutions de Microfinance. Elle a également commencé à renforcer le personnel en nombre et en qualité avec un niveau de recrutement plus élevé. Mais compte tenu de nos moyens actuel, la mutuelle ne peut recruter certains que pour des emplois à temps partiels (comptable recruté comme conseiller technique pour 15 jours par mois).

Par ailleurs l'étendue de la zone d'intervention assez vaste pose des problèmes d'accessibilité. Même si la MECAPP est installée en milieu rural et reste déterminée à servir la clientèle la plus démunie, l'amélioration de la proximité de ses services par rapport aux villages excentrés lui coûte relativement cher en frais de déplacement et impacte sur sa rentabilité. Elle attend donc de ses partenaires et de l'AFDS en particulier un appui en moyens logistiques, notamment de transport, plus important pour juguler la difficulté d'accès à certaines localités reculées où se trouve sa clientèle et des OCB partenaires de l'AFDS.

La perception de la viabilité des AGR menées par les communautés est bonne dans la mesure où ce sont des activités qui peuvent atteindre une certaine pérennité, si elles font l'objet d'un bon suivi. Certains membres d'OCB ont pu ainsi ouvrir, parallèlement, des comptes en leur nom personnel et épargnent régulièrement à partir des produits redistribués lors du partage par leur groupement. Parmi les membres d'OCB, certains ont pu démarrer une activité propre et sont quelquefois plus dynamiques que l'OCB dont ils sont membres et font maintenant des activités plus importantes et mouvementent régulièrement leurs comptes voire prennent des crédits individuels pour développer leur activité.

Il faut aussi noter que l'opérateur qui avait été mandaté par l'AFDS pour le suivi-conseil les a déjà suffisamment sensibilisé sur l'utilité d'ouvrir un compte et de faire le suivi des opérations de l'AGR de façon transparente vis-à-vis de la communauté. Ce qui n'était pas le cas auparavant, avec des pratiques d'accaparement et de manque de transparence qui étaient souvent notés dans la gestion des activités communautaires. Beaucoup de gens ont maintenant confiance pour gérer et signer ensemble, parce que ils savent qu'ils ont leur argent dans un compte avec un livret d'épargne qui leur permet de suivre les transactions de manière assez claire et transparente. La pratique de l'approche participative dans la démarche de l'AFDS a également permis d'améliorer le niveau d'information des acteurs au niveau des villages et d'éviter que les activités génératrices de revenus soient monopolisées par un groupe restreint.

La mutuelle accompagne les OCB qui mènent des AGR en les intégrant dans sa clientèle et en faisant des réunions d'informations et de sensibilisation sur l'utilité d'avoir un compte et de pour pouvoir emprunter les montants nécessaires pour constituer les apports ou compléter les financements de l'AFDS qui sont de l'ordre de cinq (5) millions de francs CFA et peuvent être insuffisants pour réaliser certaines AGR. C'est ainsi qu'avec des apports de 20 % des montants sollicités pour constituer des apports, certains villages ont pu lever les fonds nécessaires à la constitution des apports pour bénéficier des financements de l'AFDS. D'autres villages ont sollicité des financements de la mutuelle pour compléter les besoins en fonds de roulement des AGR. Ce mécanisme de co-financement pourra être démultiplié si la mutuelle dispose de moyens logistique tels que des motos pour permettre aux agents de crédit d'instruire et de suivre plus de dossier au niveau des villages les plus reculés.

Pour la reconstitution de la subvention, l'AFDS donne en subvention aux OCB un montant et ensuite ce montant alloué à l'OCB est prêté à ses membres sous forme de crédit. De ce fait l'OCB reçoit une subvention, mais les membres prennent du crédit auprès de l'OCB. Il revient à l'OCB la charge de reconstituer le fonds avec les conseils de l'opérateur chargé de l'assister de l'orienter à réutiliser les fonds. Dans la zone Keur Momar Sarr, c'est Gamma ingénierie qui est l'opérateur, mais il semble que leur contrat est expiré. La MECAPP espère pouvoir reprendre ce rôle à l'instar de DJOMEC, qui semble-t-il, arrive à accompagner les OCB dans le suivi des AGR.

La reprise du rôle d'accompagnement, de suivi et de conseils de l'opérateur, pourra être assurée par la MEC-APP en cas de besoin, à condition que du personnel supplémentaire soit recruté et formé pour cette tâche spécifique qui pourra ainsi permettre de garantir et de développer les services financiers que la mutuelle offre aux OCB et à leurs membres. Dès à présent, la MEC-APP a recruté et formé du personnel supplémentaire pour faire face à l'afflux de clientèle entraîné par le passage des financements de l'AFDS au niveau de ses guichets. La MEC-APP a prévu de développer ce type de services dans son plan d'action et a indiqué cette possibilité de prestations complémentaires à l'AFDS lors de la mission d'évaluation des prestations de l'opérateur avec qui nous avons par le passé conduit plusieurs missions conjointes de sensibilisation.

Le portefeuille de la MEC-APP est de plus en plus marqué par des services financiers aux membres mis en relation à travers le partenariat avec l'AFDS. Même si le suivi de portefeuille actuellement opéré ne permet pas de distinguer les adhérents favorisés par l'intervention de l'AFDS des autres, l'installation de guichet dans certaines zones a été particulièrement favorisée par l'intervention de l'AFDS. Il s'agit par exemple de du guichet de Sakal qui est une installation récente. Dans d'autres zones, comme la communauté rurale de Syer, le guichet de la MEC-APP qui existait déjà a été particulièrement renforcée par l'intervention de l'AFDS qui a engendré une forte adhésion (Une soixantaine d'OCB et une cinquantaine de membres individuels, en plus des entrepreneurs), une croissance du portefeuille et des volumes de transaction financières plus importants.

Le cas des entrepreneurs ruraux est également assez caractéristique de l'intervention de l'AFDS. Un micro-marché financier rural commence à se faire jour avec la garantie de paiement pour les entrepreneurs qui n'ont plus besoins d'aller chercher des pré-financements de leurs marchés à Louga. Une douzaine d'entreprises de la zone, qui exécutent les marchés de travaux commandités par les communautés, ont ouvert des comptes à la MEC-APP et bénéficient de financements dès l'attribution des marchés, qu'ils peuvent exécuter avec beaucoup plus de célérité.

La MEC-APP a mis en place un mécanisme de garantie de paiement des financements de marché par un nantissement du marché qui permet de domicilier le paiement du marché au niveau du compte de l'OCB à la mutuelle. Les décaissements se font en fonction des besoins de matériaux exprimés par les entrepreneurs et suivant les tranches de décaissement du marché.

Ce système a permis aux entrepreneurs d'accéder à de meilleures conditions de financement, comparées à des pratiques de surfacturation au niveau des distributeurs de matériaux et commerçants qui les fournissaient à crédit, mécanisme auxquelles ils étaient habitués en l'absence d'accès aux financements bancaires.

Les seules difficultés notées dans ce type de financement sont liées à des retards dans le virement des subventions par l'AFDS dans le compte des OCB. Ces retards indépendants de la volonté des entrepreneurs et des OCB posent quelques problèmes au niveau du décompte des intérêts de retard et des pénalités que ne veulent assumer ni l'OCB, ni les entrepreneurs.

Le modèle de financement des OCB a été démultiplié à travers d'autres partenariats avec des ONG intervenant dans la zone comme PLAN international ou ASREAD<sup>1</sup>

L'ONG PLAN International a eu à orienter vers la MECAPP une OCB qui devait bénéficier d'un programme de construction de classes. L'OCB a eu à constituer l'apport en épargnant à la MECAPP et après la réception de la subvention, les paiements des entrepreneurs ont été effectués à travers les guichets de la MECAPP à Sakal.

Pour ASREAD, il s'est agit d'un financement de quinze (15) millions en direction de quatre (4) OCB de la zone qui n'avaient pas bénéficié de subventions de l'AFDS. Ces OCB ont eu à épargner et à bénéficier de crédit avec le refinancement de ASREAD. Deux parmi ces OCB ont déjà remboursé leur crédit et continuent à épargner.

Certains entrepreneurs, qui n'ont pas travaillé sur les marchés financés par l'AFDS, qui ont entendu parler des financements de leurs pairs, viennent également demander des cautions et des pré-financements de marchés au niveau des collectivités locales. Ces nouveaux produits en direction des entrepreneurs ruraux, qui génèrent des produits additionnels pour la MECAPP, leur permettent d'accéder à des marchés aux quels ils ne pouvaient accéder jusqu'à présent parce que ne disposant pas de compte bancaire.

1. Association Sénégalaise de Recherches d'Études et d'Appuis au Développement

## **F5.LA MEC-SJN SUXALI JIGENU NDAR ST- LOUIS**

### **1. État des lieux**

La Mutuelle d'épargne et de crédit SUXALI JIGENU NDAR (MEC-SJN) a été mise en place en 2001, à la suite des actions de lutte contre la pauvreté du PELCP-PNUD basées sur un processus d'appui au développement local initié au niveau des comités de quartier

La MEC-SJN compte 814 membres au début de l'année 2005. La mutuelle n'a effectivement démarré ses opérations propres qu'en 2003. Pendant la période de démarrage, en attendant de recevoir son agrément, elle a bénéficié du portage de la ligne de crédit du PELCP-PNUD par la CECAS (Caisse d'épargne et de Crédit des Artisans de St-Louis).

La mutuelle a connu un net ralentissement des ses activités en raison de l'interruption de la fin du PELCP-PNUD qui l'a assisté depuis sa création qu'il a également soutenu.

L'année en cours a permis la reprise de l'appui conseil par le PAREP et soutenu par le PDR (projet d'appui à l'entrepreneuriat) avec un redémarrage consacré par l'évolution (à fin mars 2005) du portefeuille de crédit avec un encours de 5,7 millions de francs CFA et une épargne collectée de 3,4 millions de francs CFA.

La principale difficulté de la MEC-SJN est constituée la faiblesse de ses produits d'exploitation qui n'arrivent pas à supporter des charges d'exploitation relativement modestes. La faiblesse du portefeuille, alliée à la faiblesse des produits d'intérêt et commissions facturées à la clientèle ne permet pas à la mutuelle de dégager une marge suffisante.

En effet, la politique de crédit consensuelle (maintien des taux de sortie à 12 l'an dégressif et conditions d'entrée favorables aux plus démunies avec des droits d'adhésion fixés à 1.500 francs CFA) adoptée par la mutuelle depuis le démarrage n'a pas connu d'évolutions depuis la création de l'institution, alors qu'elle est passée d'un portage de la ligne de crédit du PELCP-PNUD par la CECAS à une gestion complète de ses opérations qui a engendré des charges d'exploitation plus importantes.

La MEC-SJN requiert encore un soutien de la part de ses partenaires dont la fin de projet a eu pour effet un sevrage précoce.

Les capacités, relativement limités, du personnel composé d'une gérante et d'un stagiaire, ont souffert de l'absence de renforcement avec la fin de l'assistance de la part des partenaires. La mutuelle arrive difficilement à produire des indicateurs de gestion et de suivi pour assurer une gestion saine et prudente (les états financiers de l'année 2004 ne sont pas encore disponibles au mois de Mai 2005).

Subvention d'exploitation	0	
Reprise sur amortissements et provisions	0	
<b>Total produits d'exploitation hors subventions</b>	<b>1 259 030</b>	
<b>Total produits d'exploitation avec subventions</b>	<b>1 259 030</b>	
<b>Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation hors subventions</b>	<b>0,32</b>	
<b>Ratio de couverture des charges d'exploitation par les produits d'exploitation avec subventions</b>	<b>0,32</b>	Ratio <1: Les produits d'exploitation ne couvrent pas les frais liés au fonctionnement de la mutuelle.
Produit financier net	293 830	
Frais généraux	3 032 954	
<b>Ratio de couverture des frais généraux par le produit financier net</b>	<b>0,10</b>	Ratio <1: Les frais généraux de la mutuelle ne sont pas couverts par le produit financier net.
Subventions d'exploitation	0	
Quote part de subvention virée au compte de résultat	115 000	
<b>Total subventions</b>	<b>115 000</b>	
<b>Ratio de sujétion aux subventions</b>	<b>39,14%</b>	

À la lecture des états financiers qui nous ont été présentés, la Mutuelle d'Épargne et de Crédit SUXALI JIGENU NDAR (MEC/SJN), présente une situation financière peu favorable caractérisée par un résultat déficitaire de -2.620.580F CFA en 2003, sur un total bilan de 14.917.625. En l'absence de mesures correctives, il y'a une forte probabilité que ce déficit se soit creusé au cours de l'exercice 2004.

En 2003 tous les ratios prudentiels ont été respectés ; Seul la qualité du portefeuille fortement compromise avec un taux de créances en souffrance de 29.59% qui dépasse largement la norme de 5%, est très inquiétante.

La limitation des risques portés par l'institution (0,9) est inférieure à la norme de 2 points recommandés par la BCEAO donc respecté, la couverture des emplois moyens et long terme par des ressources longues aussi (0,389) inférieur a un point. La norme de liquidité, qui reflète le niveau de solvabilité de l'institution à court terme, est égale à 187% supérieur aux taux plancher de 80 % recommandé par le PARMEC. Ce dernier ratio s'explique difficilement pour une institution qui aurait besoin d'augmenter sa production de crédit, mais il semble que la disponibilité de l'épargne des membres, qui serait très volatile, ait été la préoccupation majeure de la gérante.

#### INDICATEURS DE RENTABILITE MEC SJN SAINT LOUIS

		déc-03
	Produits d'exploitation	1 188 725
	Charges d'exploitations retraitées	3 994 610
<b>0</b>	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE</b>	<b>(2 805 885)</b>
	Total des actifs (moyen)	7 004 310
<b>1</b>	<b>RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS</b>	<b>-40,1%</b>
	Fonds propres moyens	(922 263)
<b>2</b>	<b>RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES</b>	<b>304,2%</b>
	Total des charges d'exploitation	3 994 610
<b>3</b>	<b>AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE</b>	<b>29,8%</b>
<b>4</b>	<b>AUTOSUFFISANCE FINANCIERE</b>	<b>29,8%</b>

L'examen des différents ratios et indicateurs, compte tenu des retraitements que nous avons effectués montre l'étendue de l'inquiétude que peut susciter la santé financière de la ME/SJN sur l'année 2003.

# SOMMAIRE

<b>A. ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE .....</b>	<b>4</b>
A1. <i>CONTEXTE DE LA MISSION</i> .....	4
A2. <i>OBJECTIF DE LA MISSION</i> .....	5
1. <i>Objectif global</i> .....	5
2. <i>Objectifs spécifiques de la mission</i> .....	5
A3. <i>METHODE DE TRAVAIL</i> .....	5
A4. <i>RESULTATS ATTENDUS</i> .....	5
A5. <i>PROFIL DU CONSULTANT</i> .....	6
A6. <i>SELECTION DU CONSULTANT</i> .....	6
A7. <i>DUREE DE LA MISSION</i> .....	6
A8. <i>ZONE D'INTERVENTION</i> .....	6
<b>B. ANNEXE 2 : NOTE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>7</b>
B1. <i>CONTEXTE</i> .....	7
B2. <i>RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION</i> .....	8
1. <i>Objectif global</i> .....	8
2. <i>Objectifs spécifiques</i> .....	8
B3. <i>RESULTATS ATTENDUS</i> .....	9
B4. <i>MODALITES D'INTERVENTION</i> .....	9
B5. <i>APPROCHE METHODOLOGIQUE D'INTERVENTION</i> .....	10
1. <i>Approche générale de la mission</i> .....	10
2. <i>Approche spécifique de la mission</i> .....	11
B6. <i>PROFIL DU CONSULTANT ET DUREE DE LA MISSION</i> .....	12
B7. <i>EXPLOITATION DES DONNEES ET REDACTION DU RAPPORT PROVISOIRE</i> .....	12
B8. <i>ÉLABORATION DU RAPPORT FINAL</i> .....	13
B9. <i>RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ETUDE</i> .....	13
B10. <i>RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ETUDE</i> .....	13
B11. <i>CHRONOGRAMME</i> .....	14
<b>C. ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIEN .....</b>	<b>15</b>
C1. <i>GUIDE D'ENTRETIEN PROJETS/PROGRAMMES</i> .....	15
C2. <i>GUIDE D'ENTRETIEN ONG</i> .....	17
C3. <i>GUIDE D'ENTRETIEN IMF</i> .....	19
<b>D. ANNEXE 4 : BILAN DES ACTIVITES REALISEES PAR LE PROGRAMME ELARGI DE LUTTE CONTRE LE PAUVRETE (PELCP/PNUD) 2003 .....</b>	<b>21</b>
<b>E. TAUX D'EXECUTION .....</b>	<b>25</b>

<b>F. ENGAGEMENTS.....</b>	<b>25</b>
<b>G. ANNEXE 5 : ETATS FINANCIERS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCES.....</b>	<b>29</b>
<i>G1. LA MUTUELLE SUKHALI DE BABA GARAGE .....</i>	<i>29</i>
<i>G2. LA MUTUELLE MEC – GFA / AHDIS.....</i>	<i>30</i>
<i>G3. LA MUTUELLE DJOMECE.....</i>	<i>36</i>
<i>G4. LA MUTUELLE MEC-APP.....</i>	<i>45</i>
<i>G5. LA MEC-SJN SUXALI JIGENU NDAR ST- LOUIS.....</i>	<i>52</i>

## A. ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE

### A1. CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre de la politique d'investissement social, il a été créé par décret n° 2001- 948 du 21 Novembre 2001 la cellule de suivi et de coordination opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté (CSO /PLCP) rattachée au cabinet du Ministre et dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par l'arrêté n° 000202 DU 14/01/2002.

Présentement, la CSO/MFDSSN assure le suivi opérationnel des programmes de lutte contre la pauvreté suivants : PLCP/BAD, AFDS, PAREP.

Le PLCP/BAD est cofinancé par la Banque Africaine de Développement (BAD), le Fonds Nordique de Développement (FND) avec une contrepartie de l'état du Sénégal. Il est exécuté sur une période de cinq (5) ans.

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est financé par la Banque Mondiale pour environ 30Milliards sur 10ans.

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est financé par la PNUD pour une durée de 33 mois.

Globalement, les activités des différents programmes sont menées sous quatre (4) composantes :

- **Composante 1** : Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services de base
- **Composante 2** : Accès aux services de micro finance
- **Composante 3** : Renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB
- **Composante 4** : Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés

Dans son rôle de coordination et de suivi opérationnel des programmes sous tutelle du MFDSSN, les missions ci-après ont été dévolues à la CSO :

- Superviser pour le compte du MDS, les projets mis en œuvre dans le cadre du programme national de lutte contre la pauvreté ;
- S'assurer de la synergie de toutes les actions des intervenants et proposer le cas échéant, des mesures correctrices ;
- Capitaliser les réussites afin de les faire investir dans d'autres interventions ;
- Conduire la réalisation d'études et évaluation des impacts des projets contre la pauvreté.

Pour cette mission, il s'agit pour le consultant d'aider la CSO/MFDSSN à capitaliser la composante activités génératrices de revenus des différents programmes de lutte contre la pauvreté.

## **A2. OBJECTIF DE LA MISSION**

### **1. Objectif global**

L'objectif global de la mission est d'appuyer la CSO/PLCP à tirer les enseignements sur les approches, le mode opératoire, les stratégies, les effets et impacts des activités génératrices de revenu sur les bénéficiaires.

### **2. Objectifs spécifiques de la mission**

Les objectifs spécifiques de la mission sont :

- En rapport avec les parties prenantes, apprécier la pertinence de l'approche stratégique et de la démarche de mise en œuvre des activités génératrices de revenu ;
- Analyser les points forts et les points faibles de la démarche AGR ;
- Recueillir les avis des ONG, opérateurs, SFD sur la mise en œuvre et les résultats des AGR par rapport à leurs attentes ;
- Apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des ONG, opérateurs, SFD à appuyer les bénéficiaires ;
- Identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres programmes ou projets ;
- Élaborer un rapport de synthèse ;
- Préparer et animer l'atelier de partage des résultats de la capitalisation.

## **A3. METHODE DE TRAVAIL**

Sous la supervision directe du coordonnateur de la cellule de suivi des projets de lutte contre la pauvreté du MFDSSN, le consultant sera le responsable de l'exécution de l'ensemble des activités liées à la mission.

Il devra travailler en étroite collaboration avec tous les programmes de lutte contre la pauvreté sous tutelle du MFDSSN en vue de la recherche d'une meilleure harmonisation des interventions et fera aussi état d'expériences significatives en matière d'AGR susceptibles d'être dupliquées.

Avant le démarrage de la mission, le consultant fera une proposition de méthodologie pour la réalisation de la mission.

Il devra justifier le bien fondé ainsi que la pertinence des outils proposés, en terme d'efficacité, d'efficience et de garantie à livrer les informations et données attendues.

La proposition méthodologique devra mettre un accent particulier sur les points ci-dessous :

- La stratégie, le plan et le contexte de la réalisation de la mission
- La méthodologie et les outils de collecte des informations
- Un planning détaillé du déroulement des activités

## **A4. RESULTATS ATTENDUS**

Au terme de la mission, le consultant devra produire un rapport consolidé provisoire comprenant 2 parties :

- Une partie contenant au moins les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission,
- Une autre partie contenant les enseignements à tirer et les recommandations à formuler

- Un rapport final 10 jours après observations de la CSO/PLCP MFDSSN
- Une synthèse du rapport final destinée à la préparation de l'atelier de restitution

Les rapports seront produits en 3 exemplaires avec une version électronique sous format WORD.

#### **A5. PROFIL DU CONSULTANT**

La mission sera confiée à un consultant disposant de compétence et d'une solide expérience dans la problématique de la lutte contre la pauvreté notamment la Micro finance.

Il devra être un professionnel de haut niveau, disposant d'un diplôme supérieur dans les sciences sociales ou économiques.

#### **A6. SELECTION DU CONSULTANT**

Le consultant sera sélectionné conformément aux directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale selon la méthode de Sélection des consultants individuels.

#### **A7. DUREE DE LA MISSION**

La durée de la mission est estimée à 20 jours ouvrables, y compris les temps de préparation, la conduite des missions de terrain et la rédaction du rapport.

Un chronogramme détaillé sera établi par le chargé de l'étude et jointe à sa note méthodologique.

#### **A8. ZONE D'INTERVENTION**

La mission se déroulera à DAKAR mais pour des raisons d'exécution le consultant sera amené à se déplacer sur le terrain notamment à Saint-Louis, Diourbel, Louga.

## B. ANNEXE 2 : NOTE METHODOLOGIQUE

### B1. CONTEXTE

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, le Gouvernement du Sénégal a, en collaboration avec ses partenaires au développement mis en place un certain nombre de projets et programmes en vue de répondre, de façon satisfaisante aux besoins des couches de populations les plus démunies.

La cellule de suivi et de coordination opérationnelles des projets et programmes de lutte contre la pauvreté a été créée dans le cadre de la mise en œuvre de la politique d'investissement social, par décret N° 2001-948 du 21 Novembre 2001. Cette cellule dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par l'arrêté N° 000202 du 14/01/2002 a pour mission d'assurer le suivi opérationnel des programmes de lutte contre la pauvreté suivants : le PLCP/BAD, l'AFDS et le PAREP.

Le PLCP/BAD est cofinancé par le Fonds Africain de Développement de la BAD et le fonds Nordique de Développement avec une contrepartie de l'Etat sénégalais. Le coût de ce projet est de 15 milliards de F.CFA sur une durée de 5 ans. Le projet intervient dans les régions de Dakar, Diourbel, Kolda, Tambacounda et Thiès et s'est fixé comme objectif général de contribuer à la réduction de la pauvreté au Sénégal.

L'Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) est une structure de type associatif mise en place par le Gouvernement du Sénégal avec l'appui de la banque mondiale (crédit N° 3446 SE), dans le but d'assurer l'exécution du projet Fonds de Développement Social.

Le projet Fonds de Développement Social est entré en vigueur en juillet 2001. Sa durée d'exécution est de 10 ans répartis en 3 phases :

- Première phase : 4 ans (2001-2005) ;
- Deuxième phase : 3 ans (2005-2008) ;
- Troisième phase : 3 ans (2008-2011).

Au cours de la première phase, le projet a concentré son intervention dans les six régions suivantes : Dakar, Fatick, Louga, Kaolack, Kolda, Ziguinchor et les poches de pauvreté dans les autres régions. Le financement pour cette phase est de 30 millions de dollars US.

Une extension sur l'ensemble des zones pauvres du pays est prévue dès la deuxième phase.

Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) est financé par le PNUD pour une durée de 33 mois. Ce programme s'inscrit dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté. Il cherche à améliorer l'accès aux services sociaux de base des populations pauvres, à promouvoir les activités génératrices de revenus au profit de ces dernières. La priorité est accordée au milieu rural compte tenu de l'ampleur de la pauvreté dans cette zone. Ce programme est le prolongement du Programme Elargi de Lutte Contre la Pauvreté (PELCP) qui a pris fin en 2003.

Globalement, les activités de ces différents programmes sont menées sous quatre composantes :

- **Composante 1** : amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et services de base ;
- **Composante 2** : accès aux services de MicroFinance ;
- **Composante 3** : renforcement des capacités des groupes vulnérables et des OCB ;

- **Composante 4** : suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés.

La présente mission consistera à apporter un appui à la CSO/MFDSSN à capitaliser les réussites de la composante activités génératrices de revenus des différents projets ou programmes de lutte contre la pauvreté cités plus haut, afin de les reproduire dans d'autres interventions.

## **B2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION**

### **1. Objectif global**

L'objectif global de la mission est d'appuyer la CSO/PLCP à tirer les enseignements sur les approches, le mode opératoire, les stratégies, les effets et impacts des activités génératrices de revenus sur les bénéficiaires.

### **2. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de la mission sont :

- **En rapport avec les parties prenantes, apprécier la pertinence de l'approche stratégique et de la démarche de mise en œuvre des activités génératrices de revenus**

L'analyse de la pertinence de l'approche stratégique et de la démarche mise en œuvre des activités génératrices de revenus passera, dans un premier temps par l'analyse et la pertinence du choix des acteurs et bénéficiaires pour chaque projet ou programme étudié. Cette analyse mettra l'accent sur les types de bénéficiaires et leur répartition par catégorie sociale par exemple (groupes cibles vulnérables, associations ou groupements de jeunes et de femmes, associations ou groupements de jeunes et de femmes organisés autour de Micros Petites Entreprises en difficulté de développement ou d'extension, etc.). Cette analyse se fera également quant au choix des autres types d'acteurs (intermédiaires, partenaires, prestataires de services, etc.). La pertinence des relations entre les différents acteurs et types de bénéficiaires sera également analysée et documentée pour chaque programme. Le niveau d'implication de chaque acteur ou bénéficiaires dans chaque projet ou programme sera étudié, autrement dit si un acteur peut être à la fois acteur et bénéficiaire ou vice versa.

Les modalités d'intervention de chaque programme à travers la composante activités génératrices de revenus seront étudiées. Il s'agira, pour chaque projet ou programme, d'analyser et de comparer la pertinence de l'objectif ou des objectifs visés dans sa composante activités génératrices de revenus d'une part, et d'autre part, la pertinence des ses modalités d'intervention.

Les critères d'éligibilité des acteurs et bénéficiaires aux projets et sous projets d'activités génératrices de revenus seront aussi étudiés. Au niveau des populations bénéficiaires, on analysera pour chaque programme le choix et la pertinence des types d'AGR et les critères d'éligibilités à ces AGR, de même, il sera étudié les critères d'éligibilité des structures ou partenaires à accompagner chaque projet ou programme dans sa composante AGR.

Dans chaque programme les cycles des projets d'activités génératrices de revenus seront étudiés depuis l'identification des projets en passant par l'évaluation sur le terrain, le lancement, la mise en place du financement, la mise en œuvre du projet, le suivi évaluation, etc., avec tous les acteurs impliqués dans ce processus.

- **Recueillir les avis des ONG opérateurs, SFD sur la mise en œuvre et les résultats des AGR par rapport à leurs attentes**

La mise en œuvre d'AGR dans les projets et programmes de lutte contre la pauvreté nécessite le plus souvent l'implication d'autres partenaires plus connus sous le vocable de partenaires d'exécution de la composante AGR en vue de mieux prendre en charge les spécificités de chaque groupe cible.

La mise en œuvre d'un programme ou d'une composante dans un programme peut rencontrer des difficultés et obstacles qui peuvent souvent compromettre l'atteinte des objectifs de départ.

Il s'agira ici de recueillir auprès des ONG opérateurs SFD et autres acteurs impliqués leurs avis sur la mise en œuvre et les résultats des AGR par rapport à leurs attentes. Ceci en vue de tirer des enseignements nécessaires (les résultats positifs à reproduire dans les futurs programmes ou projets de lutte contre la pauvreté tout en évitant certains errements).

- **Apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des ONG opérateurs, des SFD à appuyer les bénéficiaires**

Les résultats des analyses évoquées ci dessus nous permettront d'apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des ONG opérateurs, des SFD à appuyer les bénéficiaires en se référant toujours aux objectifs et attentes de chaque programme. Ce qui permettra de dégager les faiblesses notées quant à la capacité des ONG opérateurs et SFD à répondre aux attentes des programmes d'une part et, d'autre part de faire un choix sur les opérateurs, partenaires susceptibles d'accompagner les futurs programmes et projets de lutte contre la pauvreté.

- **Identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres programmes ou projets**

L'analyse des réussites et difficultés évoquées ci dessus nous permettra de porter un choix motivé sur les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres programmes ou projets.

- **Élaborer un rapport de synthèse**
- **Préparer et animer l'atelier de partage des résultats de la capitalisation.**

### **B3. RESULTATS ATTENDUS**

Au terme de la mission, il sera produit un rapport provisoire consolidé comprenant deux parties :

- Une partie contenant au moins les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission ;
- Une autre partie contenant les enseignements à tirer et les recommandations à formuler.

Le rapport final sera produit 10 jours après les observations de la CSO/PLCP du MFDSSN.

Les rapports seront produits en trois exemplaires avec une version électronique sous format WORD.

### **B4. MODALITES D'INTERVENTION**

Pour un bon déroulement de la mission, des dispositions particulières devront être prises par les responsables de la cellule de suivi des projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN pour faciliter les relations entre le consultant et les différents acteurs concernés (IMF, ONG, Ministères et services techniques de l'état, partenaires techniques, etc.).

Il s'agira entre autres de :

- la mise à disposition de tous documents et de toute information requis ;
- la disponibilité des responsables de la CSO/PLCP, etc.

## **B5. APPROCHE METHODOLOGIQUE D'INTERVENTION**

La méthodologie qui sera adoptée pour réaliser l'étude reposera d'une part sur une synthèse des connaissances des zones qui seront concernées par l'étude et sur les questions de pauvreté, au Sénégal et, d'autre part, sur la définition des méthodes et du choix des critères d'analyse des données qui seront recueillies. La démarche sera participative et impliquera tous les acteurs concernés.

Cette démarche nous permettra aussi d'avoir une connaissance approfondie du contexte global de la pauvreté au Sénégal et de l'environnement socio-économique et institutionnel dans lequel évoluent les différents programmes et projets de lutte contre la pauvreté.

Elle sera basée sur deux approches :

- une approche générale ;
- et une approche spécifique.

### **1. Approche générale de la mission**

Cette phase aura pour but de nous permettre de prendre connaissance du contexte institutionnel et organisationnel de la mission.

Cette prise de connaissance générale sera surtout axée sur la lecture de la documentation existante sur la pauvreté et l'environnement socio-économique et institutionnel dans lequel évoluent les différents programmes et projets de lutte contre la pauvreté du MFDSSN. Il s'agira essentiellement :

- de rapports d'études sur l'état de la pauvreté au Sénégal ;
- de documents de projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN ;
- de documents relatifs à la situation des institutions de MicroFinance partenaires aux programmes et projets de lutte contre la pauvreté et de leur environnement ;
- de documents de programmes de MicroFinance pour la lutte contre la pauvreté ;
- de monographies et plans locaux de développement dans les zones qui seront concernées par l'étude ;
- de statistiques disponibles au niveau de la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) et des services techniques régionaux de la statistique, etc.

Nous allons aussi nous rapprocher de toutes les structures impliquées (IMF, Ministères et services du gouvernement impliqués dans la lutte contre la pauvreté et la MicroFinance, partenaires techniques, etc.). Un accent particulier sera mis sur les projets et programmes de lutte contre la pauvreté sous tutelle du MFDSSN en vue de la recherche d'une meilleure harmonisation des interventions. Ce travail permettra aussi au consultant de faire état d'expériences significatives en matière d'AGR susceptibles d'être dupliquées.

Le consultant aura des séances de **briefing** et de **débriefing** avec les responsables de la CSO/PLCP.

La séance de **briefing** permettra de mieux définir les objectifs et méthodes. Elle s'inscrit dans la perspective d'une meilleure compréhension des attentes afin de garantir le bon déroulement de la mission.

La séance de **débriefing** permettra de faire un bilan de la mission sur le terrain.

Il sera également procédé à des entretiens exploratoires auprès de personnes ressources qui, compte tenu de leurs expériences et travaux, vont nous guider dans la recherche et nous faciliter l'accès à certaines informations.

Sur la base des informations obtenues à partir de la documentation et des entretiens, des questionnaires et guides d'entretien seront élaborés aussi bien pour les ONG opérateurs que pour les SFD et autres partenaires des programmes ou projets de lutte contre la pauvreté du MFDSSN.

## **2. Approche spécifique de la mission**

Cette étape correspond à la conduite de la mission sur le terrain.

### **a) Champ de l'étude**

L'étude se déroulera à Dakar et dans les régions de Louga (département de Linguère et de Louga), de Saint-Louis (ville de Saint-Louis), de Diourbel (Département de Bambey) et de Dakar (ville de Pikine), dans lesquelles interviennent les programmes et projets de lutte contre la pauvreté.

Cette partie sera constituée de l'échantillonnage, du choix des groupes cibles ainsi que des techniques qui seront utilisées par rapport à l'information recherchée.

Les objectifs de cette étape sont de collecter, au niveau ONG opérateurs, SFD et autres acteurs impliqués dans les programmes et projets de lutte contre la pauvreté, des données quantitatives et qualitatives susceptibles de permettre la capitalisation de la composante AGR des différents programmes de lutte contre la pauvreté.

### **b) Base de sondage**

La base de sondage sera constituée comme suit :

- > au premier degré par la liste sélective des régions (choix non aléatoire) dans lesquelles interviennent les projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN et notamment les régions de Diourbel, Dakar, Louga et St-Louis ;
- > au second degré par la liste sélective des ONG opérateurs, SFD et autres partenaires des projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN ;

### **c) Démarche qui sera adoptée pour les entretiens**

Des entretiens seront effectués auprès des responsables de la cellule de suivi des projets et programmes du MFDSSN, des responsables des projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN, des responsables d'ONG opérateurs, des SFD et autre acteurs partenaires des projets et programmes de lutte contre la pauvreté du MFDSSN.

### **d) Entretien avec les responsables de la CSO/PLCP**

Ces entretiens permettront au consultant de mieux définir les objectifs de la mission. Ils s'inscrivent dans la perspective d'une meilleure compréhension des attentes afin de garantir le bon déroulement de la mission.

### **e) Entretiens auprès des projets et programmes du MFDSSN**

Il s'agit des projets ou programmes de lutte contre la pauvreté suivants :

- Le PLCP/BAD, financé par la Banque Africaine de Développement, le Fonds Nordique de Développement avec une contrepartie de l'État du Sénégal ;
- L'Agence du Fonds de Développement Social, financé par la Banque Mondiale ;

- Le Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté, financé par le PNUD. Puisque le PAREP est le prolongement du Programme élargi de lutte contre la pauvreté (PELCP) qui a pris fin en 2003, nous nous rapprocherons des ex-responsables de ce programme afin de pouvoir capitaliser leurs expériences.

#### **f) Entretiens au niveau des SFD partenaires**

Les projets et programmes de lutte contre la pauvreté ciblés dans le cadre de cette étude, travaillent avec un certain nombre de mutuelles partenaires dans la mise en œuvre de leur composante AGR.

Pour chaque projet ou programme de lutte contre la pauvreté deux à trois mutuelles seront visitées. Ce choix sera raisonné et tiendra compte de la particularité des mutuelles en terme de cibles, de proximité d'une zone pauvre, etc.

#### **g) Entretiens au niveau des ONG opérateurs**

Les projets et programmes de lutte contre la pauvreté ciblés dans le cadre de cette étude, travaillent avec un certain nombre d'ONG opérateurs dans la mise en œuvre de leur composante AGR.

Pour chaque projet ou programme de lutte contre la pauvreté deux à trois ONG opérateurs seront visitées. Ce choix sera raisonné et tiendra compte de la particularité des ONG en terme de cibles, de proximité d'une zone pauvre, etc. Les ONG opérateurs qui interviennent sur deux ou trois programmes cumulés parmi ceux cités plus haut seront privilégiés dans le choix.

Le consultant se rapprochera pour cela des ONG tels que ASACASE et AFRICARE.

#### **h) Entretiens au niveau des bénéficiaires**

Parmi les opérateurs de chaque projet ou programme de lutte contre la pauvreté une dizaine de bénéficiaires (individuels et/groupements de femmes et d'hommes ou mixtes) seront visitées. Ce choix sera raisonné et tiendra compte de la particularité des bénéficiaires en terme de cibles, de statut, de pauvreté et de vulnérabilité, etc.

#### **i) Choix des régions**

Pour chacun des projets ou programmes cités ci dessus, le consultant visitera au moins une à deux régions phares dans lesquelles intervient le programme ou projet.

Ce choix des régions dépendra aussi de leur particularité (niveau de pauvreté, présence d'IMF fonctionnelles, d'ONG opérateurs, etc.).

Sur cette base, le consultant ciblera plus particulièrement les régions de Diourbel, Dakar, Louga et St-Louis

### **B6. PROFIL DU CONSULTANT ET DUREE DE LA MISSION**

La mission sera conduite par M. Daouda SAKHO, Economiste financier, Banquier de formation, ayant une connaissance très approfondie du secteur de la Microfinance et des questions de pauvreté au Sénégal.

La mission sera conduite pendant une période de vingt (20) jours, comprenant une phase de terrain de huit (8) jours et des jours de préparation, de rédaction et de restitution suivant le planning détaillé (*voir infra*).

### **B7. EXPLOITATION DES DONNEES ET REDACTION DU RAPPORT PROVISOIRE**

Pour les données quantitatives, l'outil informatique sera utilisé. L'expression graphique permettra une meilleure visualisation des données quantitatives.

S'agissant des entretiens, nous ferons recours à l'analyse des contenus pour les discours. Les analyses formelles, thématiques et structurales seront utilisées.

Pour ce qui est de la rédaction du rapport, nous analyserons les informations obtenues sur le terrain. Ces informations seront enrichies par les données de seconde main constituées des entretiens avec des personnes-ressources et les données déjà disponibles.

Le **rapport provisoire** sera soumis à l'appréciation des responsables de la CSO/PLCP. Il sera transmis, en trois exemplaires reliés, sous forme de fichier Word et en version électronique.

Le rapport comprendra une table de matières incluant un résumé exécutif, une liste des abréviations et sigles utilisés et la liste des tableaux et encadrés éventuels. Les sources de documents utilisés notamment celles des données et des tableaux y seront indiquées. Il sera structuré en deux grandes parties :

- Une partie contenant au moins les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission ;
- Une autre partie contenant les enseignements à tirer et les recommandations à formuler.

#### **B8. ÉLABORATION DU RAPPORT FINAL**

Le consultant, sur la base des commentaires et observations faites sur le rapport provisoire, par les responsables de la CSO/PLCP, consolidera les recommandations retenues afin d'indiquer le plus précisément possible les actions à entreprendre, leur agencement, le calendrier ainsi que les recommandations de mesures à prendre ou à faire prendre.

Le **rapport final** sera transmis dix (10) jours après observations de la CSO/PLCP en trois exemplaires reliés, sous forme de fichier Word et en version électronique, avec les caractéristiques suivantes :

- |              |          |
|--------------|----------|
| √ Police :   | Arial ;  |
| √ Style :    | normal ; |
| √ Taille :   | 12 ;     |
| √ Interligne | simple.  |

#### **B9. RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ETUDE**

Cette étape vise à rendre compte des résultats de la mission lors d'un atelier de partage.

Le consultant fera la synthèse du rapport final qu'il présentera lors de cet atelier.

#### **B10. RESTITUTION DES TRAVAUX DE L'ETUDE**

Après les travaux de restitution sous forme d'atelier de partage, une synthèse des travaux de l'atelier sera produite sous forme **d'actes de l'atelier de restitution** en complément du rapport final.

## B11. CHRONOGRAMME

La mission durera 20 jours répartis comme suit :

Étapes	Intervenants	Nbre de jours	Calendrier
1. Réunion de préparation et d'harmonisation (briefing) avec les responsables de la CSO/PLCP	Responsables de la CSO/PLCP consultant et autres Personnes impliquées	1	J1
2. Documentation	Consultant	2	J2-J3
3. Élaboration des outils de collecte de données.	Consultant	2	J4-J5
4. Mise en œuvre du programme de travail (conduite de la mission sur le terrain).	Consultant	8	J6-J13
5. Séance de débriefing avec les responsables de la CSO/PLCP	Responsables de la CSO/PLCP et le consultant	1	J14
6. Exploitation des données et rédaction du rapport provisoire	Consultant	3	J15-J17
8. Rédaction du rapport final	Consultant	2	J18-J19
7. Restitution des travaux de la mission (atelier de restitution et de partage)	Responsables de la CSO/PLCP, consultant et autres acteurs impliqués	1	J20
<b>Total</b>		<b>20 jours</b>	

## C. ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIEN

### C1. GUIDE D'ENTRETIEN PROJETS/PROGRAMMES

Date d'entretien :

Localisation

Région	
--------	--

Identification

2.1. Dénomination (Non ou sigle)	
2.2. Adresse physique	
2.3. Téléphone/fax	
2.4. E-mail	

Présentation

Statut

Date de démarrage des activités

Domaines d'intervention

Zones d'intervention

Organisation interne

Moyens

Modalités d'intervention

Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés dans la mise en œuvre de la composante AGR de votre programme ?

Quels sont les modalités d'intervention de cette composante ?

Quels sont les mécanismes mis en place pour le financement des AGR ?

Acteurs impliqués

Quels sont les acteurs impliqués dans la mise œuvre de votre programme ?

1 = SFD                      2 = ONG                      3 = structures techniques                      4 = bénéficiaires                      5 = autres

Quels sont les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de votre composante AGR ?

1 = SFD                      2 = ONG                      3 = structures techniques                      4 = bénéficiaires                      5 = autres

Quels sont les types de bénéficiaires pour la composante AGR ?

Quelles sont les raisons qui ont motivé leur choix ?

Choix des AGR

Quels sont les types AGR qui sont financées par votre programme ?

Quelles sont les raisons qui ont motivé le choix de ces AGR ?

Critères d'éligibilité

Quels les critères d'éligibilité des acteurs à la composante AGR ?

SFD

ONG

Structures techniques

Bénéficiaires

Quels sont les critères d'éligibilité des AGR ?

Cycle de projets

décrire le cycle des projets d'AGR depuis l'identification jusqu'au suivi évaluation en passant par le financement

Existe t-il un système de suivi-évaluation des projets d'AGR en interne ?

Si non, pourquoi ?

Si oui, qui sont les responsables et quels sont les critères d'évaluation retenus ?

A qui est destinée cette information ?

Moyens mobilisés dans la mise en œuvre de la composante AGR et résultats

Quels sont les moyens qui sont mobilisés pour la mise en œuvre de la composante AGR ?

Moyens humains

Matériels

Financiers

Autres.

Quels sont les résultats attendus ?

Quels est le niveau d'atteinte de ces résultats ?

Autres

Quelles sont les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la composante AGR ?

Avez-vous identifié des opportunités qui ont facilité la mise en œuvre ?

Quels sont les enseignements que vous tirez de ce type d'appui ?

## C2. GUIDE D'ENTRETIEN ONG

Date d'entretien :

Localisation

Région	
--------	--

Identification

Dénomination (Non ou sigle)	
Adresse physique	
Téléphone/fax	
E-mail	

Présentation

Statut

Date de démarrage

Domaines d'intervention

Zones d'intervention

Organisation interne

Moyens

partenariat

Quels sont les projets et/ou programmes dont vous êtes opérateur dans la mise en œuvre de la composante AGR ?

Quelles sont les zones dans lesquelles vous intervenez pour chaque projet et/ou programme ?

Quels sont les types d'AGR concernés ?

Qui sont les bénéficiaires ciblés et quelles sont leurs spécificités ?

Quels sont les critères d'éligibilité au financement ?

AGR

Promoteurs

Modalités d'intervention

Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés dans la mise en œuvre de la composante AGR pour chaque projet et/ou programme ?

Quels ont été les mécanismes mis en place pour le financement des AGR ?

Financement des AGR

Quel est le nombre de projets qui ont été financés ?

Quel est le volume global de ces financements ?

Qui sont les bénéficiaires ?

Ces financements ont été accordés à quel taux ?

Pour quelle durée ?

Quelles sont les conditions pour accéder à ces financements ?

Faites une situation sur l'état de remboursement de ces fonds.

Quel est le niveau d'atteinte des résultats escomptés par rapport à vos attentes ?

Autres activités

En plus du financement, quelles sont les autres activités que vous menez dans le cadre de la mise en œuvre de la composante AGR ?

Quelles sont les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la composante AGR ?

Avez-vous identifié des opportunités qui ont facilité la mise en œuvre ?

Quels sont les enseignements que vous tirez de ce type d'appui ?

### C3. GUIDE D'ENTRETIEN IMF

Date d'entretien :

Localisation

Région	
--------	--

identification

Dénomination (Non ou sigle)	
Adresse physique	
. Téléphone/fax	
E-mail	

Présentation

Statut

Date de démarrage

Zones d'intervention

Avez-vous obtenu la reconnaissance des autorités de tutelle ?

Organisation

Partenariat

Quels sont les projets et/ou programmes dont vous êtes opérateurs dans la mise en œuvre de la composante AGR ?

5.2 Quelles sont les zones dans lesquelles vous intervenez pour chaque projet et/ou programme ?

Quels sont les types d'AGR concernés ?

6.1. Qui sont les bénéficiaires ciblés et quels sont leurs spécificités ?

6.2. Quels sont les critères d'éligibilité au financement ?

AGR

Promoteurs

Modalités d'intervention

Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixés dans la mise en œuvre de la composante AGR pour chaque projet et/ou programme ?

Quels ont été les mécanismes mis en place pour le financement des AGR ?

Financement des AGR

Quel est le nombre de projets qui ont été financés ?

Quel est le volume global de ces financements ?

Qui sont les bénéficiaires ?

Ces financements ont été accordés à quel taux ?

Pour quelle durée ?

Quelles sont les conditions pour accéder à ces financements ?

Faites une situation sur l'état de remboursement de ces fonds.

Quel est le niveau d'atteinte des résultats escomptés par rapport à vos attentes ?

Quelles sont les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre de la composante AGR ?

Avez-vous identifié des opportunités qui ont facilité la mise en œuvre ?

Quels sont les enseignements que vous tirez de ce type d'appui ?

**D. ANNEXE 4: BILAN DES ACTIVITES REALISEES PAR LE PROGRAMME ELARGI DE LUTTE CONTRE LE PAUVRETE (PELCP/PNUD) 2003**

**COÛT GLOBAL :** 04 Milliards de Francs CFA

**REGIONS COUVERTES :** Dakar, Diourbel, Tambacounda et Saint-Louis **DUREE :** 3 ans

**Projet clôturé au mois de juin 2002 avec une phase transitoire jusqu'en avril 2003. Un nouveau Projet d'Appui à la Réduction de la Pauvreté (PAREP) d'un coût de 4.500.000 \$ US sera mis en place au mois de janvier 2004 et couvrira les régions de Saint-Louis, Diourbel, Tambacounda et Ziguinchor**

Composantes du projet	Réalisations	Financement Global alloué	Financement exécuté	Taux d'exécution	Engagements	Taux d'engagements	Observations
<b>COMPOSANTE 1 RENFORCEMENT DES CAPACITES</b>	<p><b>1.1. Au niveau de l'appui aux collectivités locales :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mise en place des <u>Plans Régionaux de Développement intégré (PRDI)</u> à <u>Saint-Louis, Diourbel et Tambacounda</u> ;</li> <li>Mise en place dans <u>45 collectivités locales d'un système de planification participative qui a abouti à un programme d'investissement prioritaire dans chacune des localités</u> ;</li> <li>Mise en place des <u>Plans de Développement des quartiers (PDQ) accompagnés de plan d'action prioritaire</u> dans les quartiers de <u>Gourel Diadjile et Camp Navétanes de Tambacounda, de Ndavane à Diourbel, des Eaux et Claires, Diaminar et Khor à Saint-Louis</u> ;</li> <li>Réalisation de <u>onze Plans Locaux de Développement (PLD)</u> dans les arrondissements du Département de Bambeby ;</li> <li>Financement de <u>l'assainissement urbain de la commune de Bambeby</u> ;</li> <li>Réalisation du <u>Plan d'Urbanisme de Référence (PUR)</u> à Bambeby ;</li> <li>Réalisation d'un <u>guide du conseil municipal</u> ;</li> <li>Formation des élus locaux sur les lois de la décentralisation et la gestion des budgets ;</li> </ol>	1,006 Millions F CFA	1,006 millions F CFA	100 %	1,006 millions F CFA	100 %	<p>L'intervention du PELCP au début était essentiellement axé sur le renforcement des capacités en faveur des collectivités locales et OCB.</p> <p>La revue à mi-parcours en 2001 avait recommandé la création d'Antennes Régionales et la prise en compte des Moyens d'Existence Durable</p> <p>Les formations se sont déroulées dans les différentes zones d'intervention et près de 95% des bénéficiaires sont les femmes.</p>

	<p><b>1.2. Formation technique et professionnelle des cibles sur les filières porteuses</b></p> <p><b>1. Formation technique et professionnelle des bénéficiaires sur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation des fruits et légumes ;</li> <li>- Transformation des produits laitiers et camés ;</li> <li>- Fabrication de savons ;</li> <li>- Teinture et sérigraphie ;</li> <li>- Tannerie ;</li> <li>- Poterie.</li> </ul> <p><b>2. Formation dans le secteur agro pastoral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur les nouvelles techniques agricoles ;</li> <li>- sur les techniques d'embauche bovine et ovine pour reconstitution du cheptel décimé par les intempéries et l'accroissement de la production de viande et de lait ;</li> <li>- Sur la porcherie</li> <li>- Sur le maraîchage</li> </ul> <p><b>3 Formations techniques sur la gestion des projets, la gestion financière et comptable des activités, la négociation, les évaluations et les IEC au profit des MPE et des promoteurs individuels.</b></p> <p><b>4</b> Formation dans le domaine de la vulgarisation des droits de la Femme et de la CEDAW</p>				<p>Les Capacités des bénéficiaires ont été réellement renforcées et se reflètent dans leurs attitudes et comportements en matière d'entrepreneurs dans les différents domaines d'activités</p>
--	--	--	--	--	--

Composantes du projet	Réalisations	Financement Global alloué	Financement exécuté	Taux d'exécution	Engagements	Taux d'engagements	Observations
COMPOSANTE 2 MICRO-FINANCE, AGR	<p>2.1. <b>Création d'un fonds d'appui aux initiatives locales (FAIL)</b> d'un montant de près de 400 millions de F CFA dans les communautés rurales de Lambaye, Baba Garage et à Kéniaba (Tambacounda) au profit des populations rurales pauvres.</p> <p>Le FAIL est un mécanisme qui permet aux populations bénéficiaires de pouvoir lier <u>AGR</u> et <u>GRN</u> pour préserver l'environnement et accroître leur revenu.</p> <p>2.2. <b>Mise un place d'un fonds d'appui aux services non financiers</b> auprès d'Africare pour l'appui aux promoteurs et aux institutions de financements partenaires du programme à Tambacounda.</p> <p>2.3. <b>Mise en place de lignes de crédit auprès des institutions de financement pour le financement des AGR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mutuelle des artisans (CMECAT) :30 millions</li> <li>-Gec des femmes(JIGGI SEMBE) :10 millions</li> </ul> <p>pour le financement des micro-projets à Tambacounda .</p> <p>Cette dotation a permis de financer 149micro-projets en provenance de 30 G.I.E. (avec 457 bénéficiaires dont 395 femmes) et 119 promoteurs individuels. Ainsi 240 emplois ont pu être créés et 217 consolidés)</p>	872 MILLIONS F CFA	872 Millions F CFA	100 %	872 MILLIONS F CFA	100 %	<p>Pour le volet micro finance/AGR les montants couvrent à la fois le financement des AGR et les services non financiers.</p> <p>Cette démarche a abouti à un transfert de responsabilité aux populations à travers leurs propres mécanismes d'auto-développement. Elle a permis ainsi l'émergence de MEC et l'agrément de MEC fonctionnelles</p>

<p>2.4. <b>Mise en place d'un Fonds d'Appui aux Initiatives Locales</b> pour l'Environnement Urbain (FAILEU) dans la commune de Bambey pour le financement des activités génératrices de revenus et pour l'enlèvement des ordures ménagères de la ville de Bambey.</p>					<p>L'expérience a été capitalisée et en cours de modélisation sous forme de meilleures pratiques en matière de Moyens d'Existence Durable</p>
<p>2.5. <b>Mise à la disposition de l'ASACASE d'un fonds de 60 Millions</b> pour le financement des activités génératrices de revenus sous forme de crédit revolving dans les zones de Diourbel et Guinaw-rail, 301 micro-projets ont été financés et 456 emplois créés au 31 Juillet.</p>					<p>Ces activités génératrices de revenus sont logées dans des infrastructures ou réhabilitées par le Projet. Elles représentent une valeur ajoutée certaine en termes d'emplois, de revenus et d'amélioration des conditions de travail, d'hygiène et de sécurité du travail</p>
<p>2.6. <b>Mise en place d'une petite unité de Tannerie</b> à Ndiindy par le groupement des femmes de la localité et création d'une autre unité de tannerie à Diourbel.</p>					
<p>2.7. <b>Création d'unités de savonnerie, à Saint-Louis, Tambacounda, Diourbel et Guinaw-rail</b> par les groupements de femmes.</p>					
<p>2.8. <b>Création d'unités de transformation de jus de fruits</b> à Guinaw-rail, Saint-Louis, Tambacounda et Touba.</p>					
<p>2.9. <b>Création d'unités de teinture à Saint-Louis, Tambacounda, Diourbel et Guinaw rails</b> par les groupements de femmes.</p>					
<p>2.10. <b>Création d'une unité de poterie, Tambacounda pour la valorisation des métiers traditionnels.</b></p>					
<p>2.11. <b>Création d'étables laitières et d'embouche bovine et des porcheries</b></p>					
<p>pour les groupements et promoteurs identifiés dans la région de Tambacounda.</p>					
<p>2.12. <b>Mise en place, avec l'ONUDI</b>, dans le cadre du programme intégré, de mécanismes d'appui aux MPE dans la région de Saint-Louis avec la création de projets pilotes dans la transformation des produits halieutiques et agro-alimentaires.</p>					

Composantes du projet	Réalisations	Financement Global alloué	Financement exécuté	E. TAUX D'EXECUTION	F. ENGAGEMENTS	Taux d'engagements	Observations
COMPOSANTE 3 INFRASTRUCTURES	<p><b>3.1. Réalisation d'infrastructures à Pikine Guinaw-rail :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 classes dans les écoles primaires de Guinaw-rail Nord et Guinaw-rail Sud avec réfection des tables bancs et d'un bloc de toilettes pour les élèves ;</li> <li>- Assainissement de la place Gorée Guinaw-rail avec la participation des populations.</li> </ul> <p><b>3.2. Réalisation d'infrastructures à Tambacounda :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction du mur de l'école de Gourél Djadie à Tambacounda ;</li> <li>- <u>Constructions de postes de santé à Camp Navétane et Gourél Diadjé à Tambacounda ;</u></li> <li>- <u>Construction d'une digue d'accès au forage de Kéniaba localisée dans un bas fonds inondable en saison des pluies ;</u></li> <li>- <u>Réhabilitation des puits de deux écoles primaires (Lamine Danfakha et Gouyes) avec leurs équipements en pompes manuelles à Tambacounda.</u></li> </ul> <p>Mise en place d'un système de collecte et de gestion des ordures ménagères en coopération avec le Programme LIFE à Tambacounda.</p>	1.076.300 000	1.076 300 000	100 %	1.076 300 000	100 %	<p>Le quartier de Pikine Guinaw Rail de par sa configuration et sa précarité juridique et foncière a nécessité l'intervention du projet qui s'est focalisé après les PDU sur la prise en compte des moyens d'existence durable. Toutefois, la reconstruction du quartier n'est pas encore réalisée et demande beaucoup de moyens</p> <p>Il s'agit d'une approche de gestion de terroirs</p>

	<p><b>Réalisation d'infrastructures à Bambey et Diourbel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de <u>trois salles de classe à Ndayane et à Diourbel ;</u></li> <li>- Construction de la <u>ferme pilote de Mérima DIOP</u> avec un forage équipé d'un <u>château d'eau</u> et d'un <u>système d'adduction d'eau</u> reliant le forage et la ferme pilote sur 3 km ;</li> <li>- <u>Mise en place d'un système de collecte et de gestion des ordures ménagères en coopération avec le LIFE à Bambey et à Diourbel ;</u></li> </ul> <p><b>Réalisation d'infrastructures à Saint-Louis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Réfection des salles de classes, fabrication de tables bancs et du mobilier de bureau des maîtres à l'école de Khor à Saint-Louis ;</u></li> <li>- <u>Réfection de la maison de quartier des Eaux claires/Diaminar ;</u></li> <li>- <u>Constructions de mur de clôture des écoles de Tarécijj/Podor et Thiangaye ;</u></li> <li>- <u>Constructions de deux cases de santé à Thiélaw Wallo et Namardé</u></li> <li>- <u>Diéri dans l'arrondissement de Ndioum ;</u></li> <li>- <u>Construction d'un poste de santé à Tarécijj</u></li> </ul>		<p>villageois en zone rurale impliquant la GRN, les AGR et le renforcement des capacités. En raison des problèmes d'assainissement de la commune de Bambey le Projet aussi a appuyé les autorités municipales avec une forte implication des jeunes et des femmes dans la collecte des ordures ménagère</p> <p>L'amélioration du cadre de vie des populations des quartiers défavorisés en partenariat avec es élus locaux a été aussi un axe d'intervention prioritaire du PELCP</p>
--	--	--	---

	<p><u>Donaye ;</u>  - Construction du marché à Tarédji-</p> <p><u>Donaye ;</u>  - Forage de deux puits hydrauliques à Alingo et Ganina.</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--

Composantes du projet	Réalizations	Financement Global alloué	Financement exécuté	Taux d'exécution	Engagements	Taux d'engagements	Observations
COMPOSANTE 4 ESTION DU ROJET	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Études stratégiques</b></li> <li>- <b>Initiatives 20/20</b></li> <li>- Equipements, matériels</li> <li>- système de suivi</li> <li>- fonctionnement</li> <li>- Action de mobilisation sociale</li> <li>- Alliances et partenariat</li> </ul>	1 045 700 000	845 700 000	80 %	1 045 700 000	100 %	<p>L'importance du volet financement, étude et suivi s'explique par la nature du Projet qui était essentiellement axé sur le renforcement des capacités. Cette approche stratégique a été revue</p> <p>A la clôture du projet, les dépenses prévues ont été engagées à 100 %, mais le taux d'exécution se chiffrait à 80 %.</p> <p>Ainsi des dispositions ont été prises pour assurer le suivi des engagements et effectuer la liquidation par paiement direct.</p>

**G. ANNEXE 5 : ETATS FINANCIERS DES INSTITUTIONS DE MICROFINANCES**

Les retraitements au titre de l'inflation sont identiques pour toutes les IMF.

**Retraitements au titre de l'inflation**

	déc-02	déc-03	déc-04
Charges d'exploitation non retraitées	20 638 459	30 235 631	61 485 559
Retraitement au titre de l'inflation			
a Fonds propres moyens	11 630 099	29 076 613	71 505 638
b Immobilisations nettes moyennes	3 737 718	6 872 864	28 018 050
c Inflation	3,0%	2,5%	2,0%

**G1. LA MUTUELLE SUKHALI DE BABA GARAGE**

**G2. LA MUTUELLE MEC – GFA / AHDIS**

**COMPTES DE RESULTAT**

**BAMBEY**

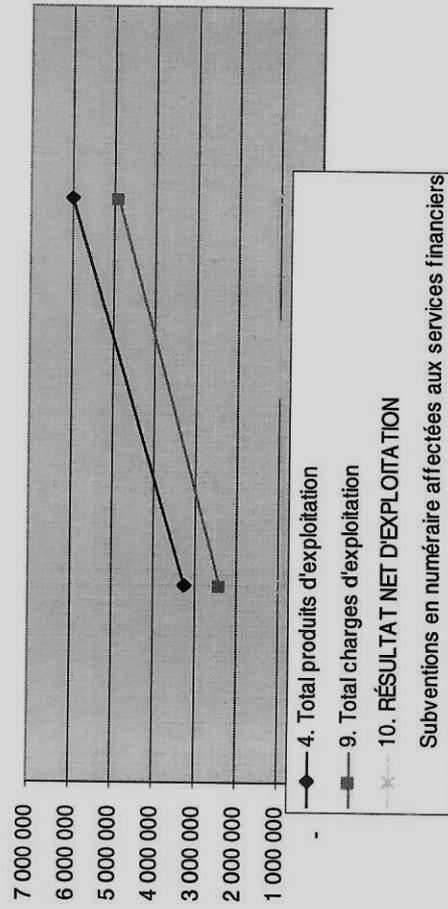
	déc-02	déc-03
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
1. Intérêts et commissions sur crédits	2 205 640	4 162 901
Commissions autres que sur crédits	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	1 027 134	1 836 985
3. Revenus des placements	-	-
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	<b>3 232 774</b>	<b>5 999 886</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	416 895	396 197
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	39 126	745 014
7. Charges de personnel	825 000	2 475 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	1 117 478	1 302 730
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	<b>2 398 499</b>	<b>4 918 941</b>
<b>10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	<b>834 275</b>	<b>1 080 945</b>
<b>PRODUITS HORS EXPLOITATION</b>		
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	-	36 000
12. Autres produits hors exploitation	144 400	-
<b>Total des produits hors exploitation</b>	<b>144 400</b>	<b>36 000</b>
<b>13. Total des charges hors exploitation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>978 675</b>	<b>1 116 945</b>

**BILANS**

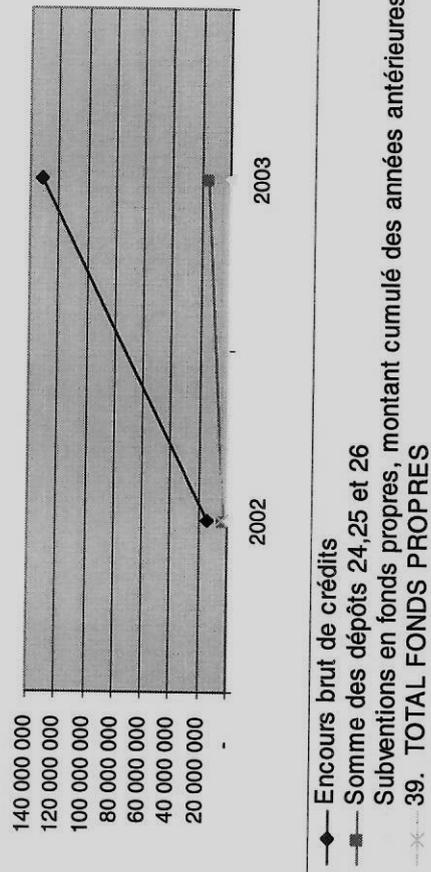
**BAMBEY**

	déc-02	déc-03
<b>ACTIF</b>		
15. Caisse et disponibilités bancaires	478 063	7 951 968
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-
18. Encours brut de crédits	13 458 738	131 785 912
19. (Provisions pour créances douteuses)	(39 126)	(745 014)
20. Autres actifs à court terme	1 487 535	-
21. Immobilisations financières	12 302 170	12 302 170
22. Immobilisations nettes	244 124	257 426
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>27 931 504</b>	<b>151 552 462</b>
<b>DETTES</b>		
24. Comptes d'épargne obligatoire	327 750	-
25. Comptes d'épargne libre	2 769 255	5 609 580
26. Dépôts à terme	-	9 823 969
27. Emprunts aux conditions du marché	9 332 619	130 579 722
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	11 092 509	-
30. Autres dettes à court terme	-	-
31. Autres dettes à long terme	-	-
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>23 522 133</b>	<b>146 013 271</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
33. Capital social (appelé et versé)	937 000	1 225 000
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	-
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	-	36 000
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	2 218 571	3 052 846
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	834 275	1 080 945
38. Autres postes de fonds propres	419 525	419 525
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>4 409 371</b>	<b>5 814 316</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>27 931 504</b>	<b>151 827 587</b>

### Evolution Com pte de Résultat



### Evolution Bilan



### COMPOSITION DU BILAN EN POURCENTAGES DU TOTAL ACTIF / DU TOTAL PASSIF

Hormis les sous-totaux ou totaux généraux, les postes qui pèsent plus de 15% apparaissent en couleur, les postes négatifs également (NB : les 15% ne correspondent à aucune norme particulière, il s'agit uniquement d'aider à visualiser les masses importantes)

#### BAMBEY

	déc-02	déc-03
<b>ACTIF</b>		
15. Caisse et disponibilités bancaires	1,7%	5,2%
16. Réserves auprès de la Banque centrale	0,0%	0,0%
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	0,0%	0,0%
18. Encours brut de crédits	48,2%	87,0%
19. (Provisions pour créances douteuses)	-0,1%	-0,5%
20. Autres actifs à court terme	5,3%	0,0%
21. Immobilisations financières	44,0%	8,1%
22. Immobilisations nettes	0,9%	0,2%
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>DETTES</b>		
24. Comptes d'épargne obligatoire	1,2%	0,0%
25. Comptes d'épargne libre	9,9%	3,7%
26. Dépôts à terme	0,0%	6,5%
27. Emprunts aux conditions du marché	33,4%	86,0%
28. Emprunts auprès de la banque centrale	0,0%	0,0%
29. Emprunts à taux subventionné	39,7%	0,0%
30. Autres dettes à court terme	0,0%	0,0%
31. Autres dettes à long terme	0,0%	0,0%
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>84,2%</b>	<b>96,2%</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
33. Capital social (appelé et versé)	3,4%	0,8%
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	0,0%	0,0%
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	0,0%	0,0%
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	7,9%	2,0%
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	3,0%	0,7%
38. Autres postes de fonds propres	1,5%	0,3%
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>15,8%</b>	<b>3,8%</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**BAMBEY**  
**TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte)**

Méthode indirecte / depuis état CGAP	déc-03
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>	
Résultat d'exploitation	1 080 945
<b>Ajustements</b>	
+ Dotations aux amortissements	161 098
+ Dotations aux provisions	745 014
- Reprises sur amortissements et provisions	-
Variation des actifs à court-terme	
Autres actifs à court terme	1 487 535
Variation des dettes à court-terme	
Autres dettes à court / long terme	-
<b>Trésorerie nette d'exploitation</b>	<b>3 474 592</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>	
Variation des réserves à la banque centrale	-
Variation des placements	-
Variation de l'encours brut de crédit	(118 327 174)
Variation des immobilisations financières	-
Variation des immobilisations brutes	-
Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif	(174 400)
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>	<b>(118 501 574)</b>
Variation de l'épargne	
Variation des emprunts au taux du marché	12 336 544
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	121 247 103
Variation des emprunts subventionnés	-
Variation du capital social	(11 092 509)
Variation des fonds de subvention	288 000
Variation des autres postes de fonds propres	36 000
<b>Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources</b>	<b>122 815 138</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>7 788 156</b>
Solde de trésorerie en début d'exercice	478 063
Report / Solde de trésorerie en fin d'exercice (par calcul)	8 266 219

**ANALYSE DU TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE**

**BAMBEY**

En pourcentage des flux entrants ou sortants		déc-03
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>		
<b>Ajustements</b>		0,8%
	+ Dotations aux amortissements	0,1%
	+ Dotations aux provisions	0,5%
	- Reprises sur amortissements et provisions	0,0%
Variation des actifs à court-terme		
	Autres actifs à court terme	1,1%
Variation des dettes à court-terme		
	Autres dettes à court / long terme	0,0%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>		
Variation des réserves à la banque centrale		
Variation des placements		
Variation de l'encours brut de crédit		
Variation des immobilisations financières		
Variation des immobilisations brutes		
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>		
Variation de l'épargne		
Variation des emprunts au taux du marché		
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale		
Variation des emprunts subventionnés		
Variation du capital social		
Variation des fonds de subvention		
Variation des autres postes de fonds propres		
		88,3%
		0,0%
		-8,6%
		0,2%
		0,0%
		0,0%

**G3. LA MUTUELLE DJOMEC**

DJO/MEC

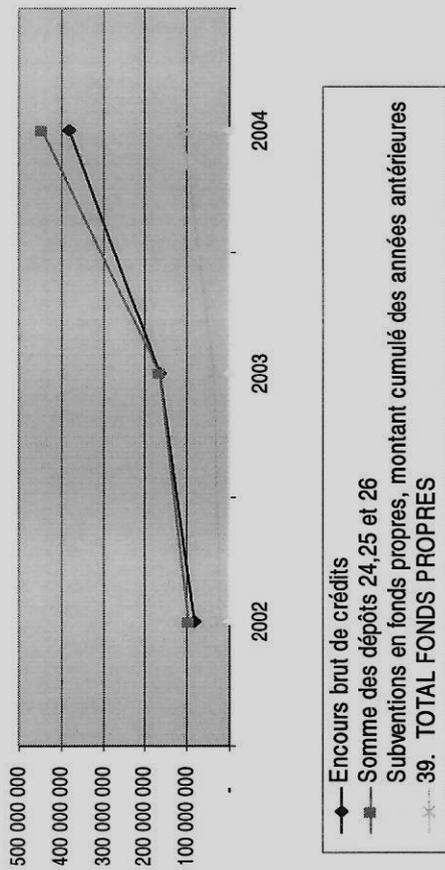
	déc-02	déc-03	déc-04
<b><u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u></b>			
1. Intérêts et commissions sur crédits	17 915 525	24 366 845	55 760 477
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	10 121 115	14 930 312	5 022 365
3. Revenus des placements	-	-	-
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	<b>28 036 640</b>	<b>39 297 157</b>	<b>60 782 842</b>
<b><u>CHARGES D'EXPLOITATION</u></b>			
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	1 901 916	3 110 894	5 204 958
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	1 709 432	4 603 405	2 049 865
7. Charges de personnel	9 274 436	10 616 934	19 669 898
8. Frais généraux et autres charges administratives	7 752 675	11 904 398	34 560 838
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	<b>20 638 459</b>	<b>30 235 631</b>	<b>61 485 559</b>
<b>10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	<b>7 398 181</b>	<b>9 061 526</b>	<b>(702 717)</b>
<b><u>PRODUITS HORS EXPLOITATION</u></b>			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	334 725	382 725	38 206 874
12. Autres produits hors exploitation	194 175	579 522	-
<b>Total des produits hors exploitation</b>	<b>528 900</b>	<b>962 247</b>	<b>38 206 874</b>
<b>13. Total des charges hors exploitation</b>	<b>116 900</b>	<b>380 187</b>	<b>235 000</b>
<b>14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>7 810 181</b>	<b>9 643 586</b>	<b>37 269 157</b>

**BILANS**

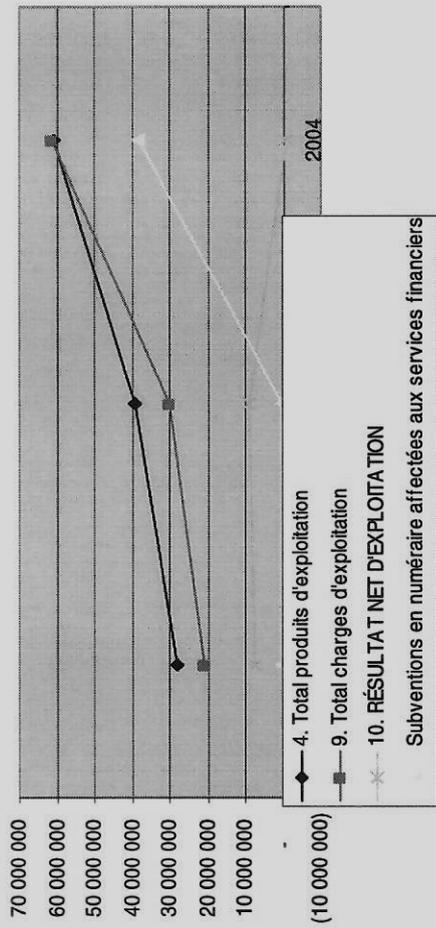
**DJO/MEC**

	déc-02	déc-03	déc-04
<b>ACTIF</b>			
15. Caisse et disponibilités bancaires	22 857 712	18 957 993	15 884 550
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18. Encours brut de crédits	-	51 175 988	81 756 532
19. (Provisions pour créances douteuses)	81 216 123	165 134 918	378 619 053
20. Autres actifs à court terme	(1 709 432)	(4 603 405)	(1 923 865)
21. Immobilisations financières	11 279 485	3 748 523	61 139 383
22. Immobilisations nettes	200 000	1 321 402	10 876 537
23. <b>TOTAL ACTIF</b>	7 475 436	6 270 291	49 765 808
<b>DETTES</b>	121 319 324	242 005 710	596 117 998
24. Comptes d'épargne obligatoire			
25. Comptes d'épargne libre	56 804 617	110 225 042	238 989 485
26. Dépôts à terme	31 956 821	44 417 623	182 327 744
27. Emprunts aux conditions du marché	7 452 553	8 261 443	22 663 961
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	39 449 000	36 285 054
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	-
30. Autres dettes à court terme	-	-	-
31. Autres dettes à long terme	2 727 948	4 759 574	7 733 507
32. <b>TOTAL DETTES</b>	-	-	-
<b>FONDS PROPRES</b>	98 941 939	207 112 682	487 999 751
33. Capital social (appelé et versé)			
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	5 235 300	7 821 000	16 739 200
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	-	1 542 050	1 542 050
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	1 542 050	-	65 244 736
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	-	(334 725)	8 726 801
38. Autres postes de fonds propres	7 398 181	9 061 526	(702 717)
39. <b>TOTAL FONDS PROPRES</b>	9 084 666	16 803 177	16 568 177
40. <b>TOTAL PASSIF</b>	23 260 197	34 893 028	108 118 247
	122 202 136	242 005 710	596 117 998

### Evolution Bilan



### Evolution Compte de Résultat



### COMPOSITION DU BILAN EN POURCENTAGES DU TOTAL ACTIF / DU TOTAL PASSIF

Hormis les sous-totaux ou totaux généraux, les postes qui pèsent plus de 15% apparaissent en couleur, les postes négatifs également (NB : les 15% ne correspondent à aucune norme particulière, il s'agit uniquement d'aider à visualiser les masses importantes)

DJO/MEC

	déc-02	déc-03	déc-04
<b>ACTIF</b>			
15. Caisse et disponibilités bancaires	18,8%	7,8%	2,7%
16. Réserves auprès de la Banque centrale	0,0%	0,0%	0,0%
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	0,0%	21,1%	13,7%
18. Encours brut de crédits	66,9%	68,2%	63,5%
19. (Provisions pour créances douteuses)	-1,4%	-1,9%	-0,3%
20. Autres actifs à court terme	9,3%	1,5%	10,3%
21. Immobilisations financières	0,2%	0,5%	1,8%
22. Immobilisations nettes	6,2%	2,6%	8,3%
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>DETTES</b>			
24. Comptes d'épargne obligatoire	46,5%	45,5%	40,1%
25. Comptes d'épargne libre	26,2%	18,4%	30,6%
26. Dépôts à terme	6,1%	3,4%	3,8%
27. Emprunts aux conditions du marché	0,0%	16,3%	6,1%
28. Emprunts auprès de la banque centrale	0,0%	0,0%	0,0%
29. Emprunts à taux subventionné	0,0%	0,0%	0,0%
30. Autres dettes à court terme	2,2%	2,0%	1,3%
31. Autres dettes à long terme	0,0%	0,0%	0,0%
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>81,0%</b>	<b>85,6%</b>	<b>81,9%</b>
<b>FONDS PROPRES</b>			
33. Capital social (appelé et versé)	4,3%	3,2%	2,8%
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	0,0%	0,6%	0,3%
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	1,3%	0,0%	10,9%
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	0,0%	-0,1%	1,5%
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	6,1%	3,7%	-0,1%
38. Autres postes de fonds propres	7,4%	6,9%	2,8%
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>19,0%</b>	<b>14,4%</b>	<b>18,1%</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte)  
DJO/MEC**

Méthode indirecte / depuis état CGAP	déc-03	déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>	9 061 526	(702 717)
<b>Ajustements</b>		
+ Dotations aux amortissements	1 543 595	4 542 406
+ Dotations aux provisions	4 603 405	1 923 865
- Reprises sur amortissements et provisions	1 709 432	773 110
Variation des actifs à court-terme		
Autres actifs à court terme	7 530 962	(57 390 860)
Variation des dettes à court-terme		
Autres dettes à court / long terme	2 031 626	2 973 933
<b>Trésorerie nette d'exploitation</b>	<b>23 061 682</b>	<b>(49 426 483)</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>		
Variation des réserves à la banque centrale	-	-
Variation des placements	(51 175 988)	(30 580 544)
Variation de l'encours brut de crédit	(83 918 795)	(213 484 135)
Variation des immobilisations financières	(1 121 402)	(9 555 135)
Variation des immobilisations brutes	(5 099 398)	(47 264 813)
<b>Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif</b>	<b>(141 315 583)</b>	<b>(300 884 627)</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>		
Variation de l'épargne	66 690 117	281 077 082
Variation des emprunts au taux du marché	39 449 000	(3 163 946)
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	-	-
Variation des emprunts subventionnés	-	-
Variation du capital social	2 585 700	8 918 200
Variation des fonds de subvention	-	65 244 736
Variation des autres postes de fonds propres	7 718 511	(235 000)
<b>Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources</b>	<b>116 443 328</b>	<b>351 841 072</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(1 810 573)</b>	<b>1 529 962</b>
Solde de trésorerie en début d'exercice	22 857 712	18 957 993
Report / Solde de trésorerie en fin d'exercice (par calcul)	21 047 139	20 487 955

**ANALYSE DU TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE**  
DJO/MEC

En pourcentage des flux entrants ou sortants		déc-03	déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>			
<b>Résultat d'exploitation</b>			
<b>Ajustements</b>		6,4%	-0,2%
+ Dotations aux amortissements		1,1%	1,2%
+ Dotations aux provisions		3,3%	0,5%
- Reprises sur amortissements et provisions		-1,2%	-0,2%
<b>Variation des actifs à court-terme</b>			
Autres actifs à court terme		5,3%	-15,8%
<b>Variation des dettes à court-terme</b>			
Autres dettes à court / long terme		1,4%	0,8%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>			
Variation des réserves à la banque centrale		0,0%	0,0%
Variation des placements		-35,8%	-8,4%
Variation de l'encours brut de crédit		-58,7%	-58,8%
Variation des immobilisations financières		-0,8%	-2,6%
Variation des immobilisations brutes		-3,6%	-13,0%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>			
Variation de l'épargne		47,2%	77,1%
Variation des emprunts au taux du marché		27,9%	-0,9%
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale		0,0%	0,0%
Variation des emprunts subventionnés		0,0%	0,0%
Variation du capital social		1,8%	2,4%
Variation des fonds de subvention		0,0%	17,9%
Variation des autres postes de fonds propres		5,5%	-0,1%

## INDICATEURS DE RENTABILITE

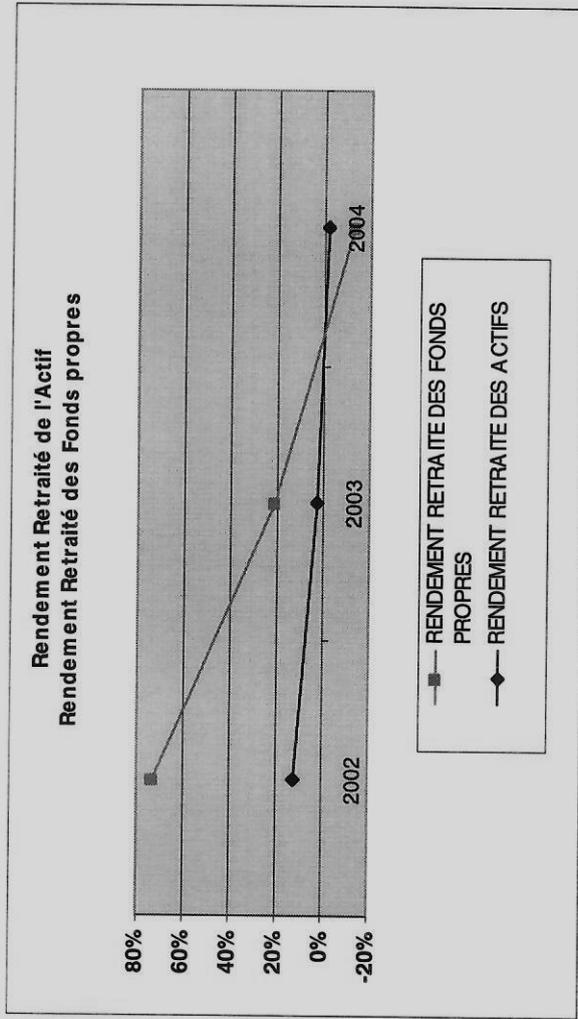
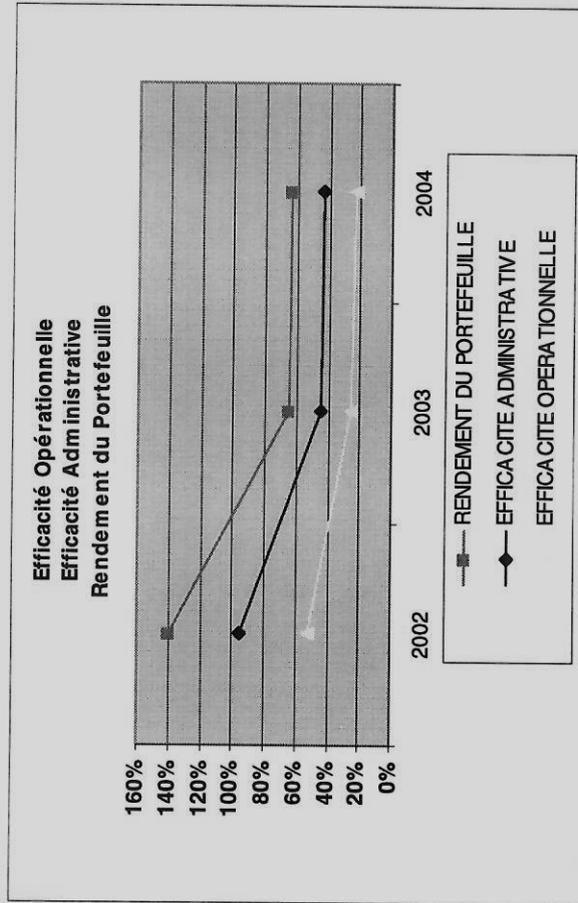
DJO/MEC

	déc-02	déc-03	déc-04
Produits d'exploitation	28 036 640	39 297 157	60 782 842
Charges d'exploitations retraitées	20 875 230	34 045 663	68 525 654
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE</b>	<b>7 161 410</b>	<b>5 251 494</b>	<b>(7 742 812)</b>
Total des actifs (moyen)	60 659 662	181 662 517	419 061 854
<b>RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS</b>	<b>11,8%</b>	<b>2,9%</b>	<b>-1,8%</b>
Fonds propres moyens	11 630 099	29 076 613	71 505 638
<b>RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES</b>	<b>61,6%</b>	<b>18,1%</b>	<b>-10,8%</b>
Total des charges d'exploitation	20 638 459	30 235 631	61 485 559
<b>AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE</b>	<b>135,8%</b>	<b>130,0%</b>	<b>98,9%</b>
<b>AUTOSUFFISANCE FINANCIERE</b>	<b>134,3%</b>	<b>115,4%</b>	<b>88,7%</b>

## INDICATEURS D'EFFICACITE

	déc-02	déc-03	déc-04
Nombre d'employés (fin de période)	5	8	23
Nombre de membres (fin de période)	1 484	1 887	5 033
Nombre de déposants (fin de période)	1 484	1 887	5 033
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	447	672	3 913
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle (fin de période)	3	5	11
Nombre d'agences (fin de période)	1	2	4
a) Charges de personnel	9 274 436	10 616 934	19 669 898
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	17 027 111	22 521 332	54 230 736
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-

<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés</b>	89	84	170
<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit</b>	149	134	356
<b>Nbre Emprunteurs Actifs / Agence</b>	447	336	978
<b>Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)</b>	27 072 041	33 026 984	34 419 914
<b>EFFICACITE OPERATIONNELLE</b>	51,9%	25,2%	22,9%
<b>EFFICACITE ADMINISTRATIVE</b>	42,8%	18,8%	20,2%
<b>(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)</b>	54,5%	47,1%	36,3%
Intérêts et commissions sur crédits	17 915 525	24 366 845	55 760 477
Encours moyen net de crédits	39 753 346	120 019 102	268 613 351
<b>RENDEMENT DU PORTEFEUILLE</b>	45,1%	20,3%	20,8%



## AUTRES INDICATEURS

DJO/MEC	2003	2004
<b>SOLVABILITE</b>		
a) Actif total moyen	181 662 517	419 061 854
b) Fonds Propres moyens	29 076 613	71 505 638
<b>Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b</b>	<b>6,25</b>	<b>5,86</b>

<b>ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES</b>	
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	4 603 405
b) Encours brut de crédit (fin de période)	165 134 918
<b>Taux de provisionnement = a / b</b>	<b>2,79%</b>
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonnes)	123 175 521
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonnes)	-
<b>Taux d'abandon de créances = c / d</b>	<b>0,00%</b>

G4. LA MUTUELLE MEC-APP

COMPTES DE RESULTAT

MECAPP

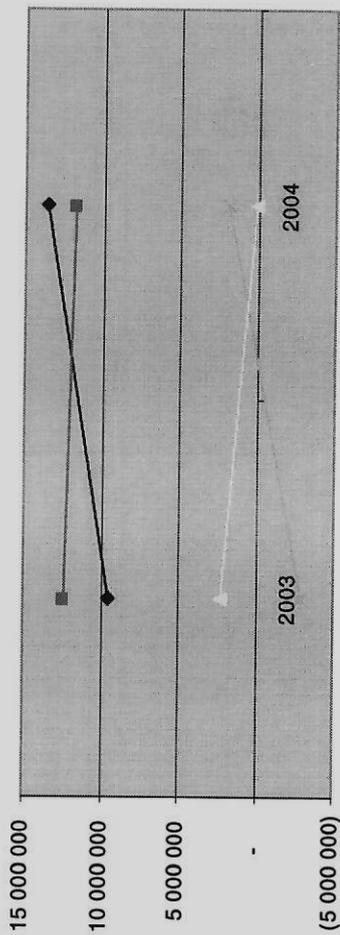
	déc-03	déc-04
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
1. Intérêts et commissions sur crédits	7 376 965	12 121 109
Commissions autres que sur crédits	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	2 114 502	1 452 469
3. Revenus des placements	-	-
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	<b>9 491 467</b>	<b>13 573 578</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	1 434 091	34 450
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	724 720	-
7. Charges de personnel	5 640 922	3 999 235
8. Frais généraux et autres charges administratives	4 659 017	7 671 646
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	<b>12 458 750</b>	<b>11 705 331</b>
<b>10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	<b>(2 967 283)</b>	<b>1 868 247</b>
<b>PRODUITS HORS EXPLOITATION</b>		
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	2 252 338	-
12. Autres produits hors exploitation	-	573 468
<b>Total des produits hors exploitation</b>	<b>2 252 338</b>	<b>573 468</b>
<b>13. Total des charges hors exploitation</b>	<b>18 716</b>	<b>32 241</b>
<b>14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>(733 661)</b>	<b>2 409 474</b>

**BILANS**

**MECAPP**

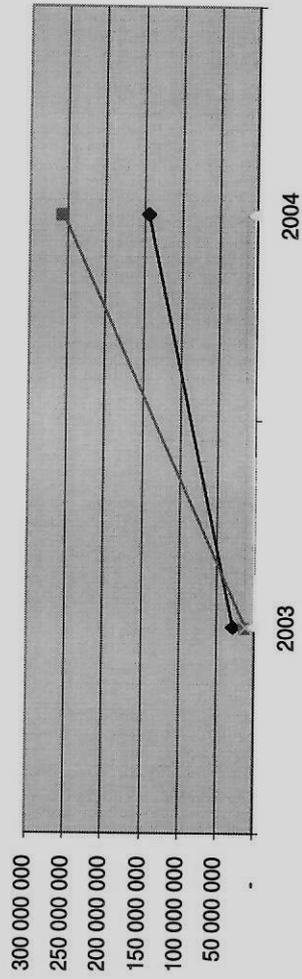
	déc-03	déc-04
<b>ACTIF</b>		
15. Caisse et disponibilités bancaires	848 725	111 192 327
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	4 417 688	4 417 688
18. Encours brut de crédits	28 171 240	142 356 841
19. (Provisions pour créances douteuses)	-	-
20. Autres actifs à court terme	23 472 498	33 378 302
21. Immobilisations financières	-	-
22. Immobilisations nettes	971 861	5 233 101
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>57 882 012</b>	<b>296 578 259</b>
<b>DETTES</b>		
24. Comptes d'épargne obligatoire	-	-
25. Comptes d'épargne libre	9 668 648	250 512 375
26. Dépôts à terme	1 158 511	5 665 911
27. Emprunts aux conditions du marché	19 190 559	10 174 593
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	14 865 035	14 865 035
30. Autres dettes à court terme	2 692 198	754 810
31. Autres dettes à long terme	-	-
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>47 574 951</b>	<b>281 972 724</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
33. Capital social (appelé et versé)		
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	3 819 500	5 708 500
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	-	2 252 338
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	2 252 338	-
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	3 431 203	463 920
38. Autres postes de fonds propres	(2 967 283)	1 868 247
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>3 771 303</b>	<b>4 312 530</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>10 307 061</b>	<b>14 605 535</b>
	<b>57 882 012</b>	<b>296 578 259</b>

Evolution Compte de Résultat



- ◆ 4. Total produits d'exploitation
  - 9. Total charges d'exploitation
  - ✖ 10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION
- Subventions en numéraire affectées aux services financiers

Evolution Bilan



- ◆ Encours brut de crédits
- Somme des dépôts 24,25 et 26
- ✖ Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures
- ✖ 39. TOTAL FONDS PROPRES

### COMPOSITION DU BILAN EN POURCENTAGES DU TOTAL ACTIF / DU TOTAL PASSIF

Hormis les sous-totaux ou totaux généraux, les postes qui pèsent plus de 15% apparaissent en couleur, les postes négatifs également (NB : les 15% ne correspondent à aucune norme particulière, il s'agit uniquement d'aider à visualiser les masses importantes)

#### MECAPP

	déc-03	déc-04
<b>ACTIF</b>		
15. Caisse et disponibilités bancaires	1,5%	37,5%
16. Réserves auprès de la Banque centrale	0,0%	0,0%
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	7,6%	1,5%
18. Encours brut de crédits	48,7%	48,0%
19. (Provisions pour créances douteuses)	0,0%	0,0%
20. Autres actifs à court terme	40,6%	11,3%
21. Immobilisations financières	0,0%	0,0%
22. Immobilisations nettes	1,7%	1,8%
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>DETTES</b>		
24. Comptes d'épargne obligatoire	0,0%	0,0%
25. Comptes d'épargne libre	16,7%	84,5%
26. Dépôts à terme	2,0%	1,9%
27. Emprunts aux conditions du marché	33,2%	3,4%
28. Emprunts auprès de la banque centrale	0,0%	0,0%
29. Emprunts à taux subventionné	25,7%	5,0%
30. Autres dettes à court terme	4,7%	0,3%
31. Autres dettes à long terme	0,0%	0,0%
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>82,2%</b>	<b>95,1%</b>
<b>FONDS PROPRES</b>		
33. Capital social (appelé et versé)	6,6%	1,9%
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	0,0%	0,8%
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	3,9%	0,0%
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	5,9%	0,2%
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	-5,1%	0,6%
38. Autres postes de fonds propres	6,5%	1,5%
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>17,8%</b>	<b>4,9%</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**MECAPP**  
**TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte)**

Méthode indirecte / depuis état CGAP	déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>	
<b>Résultat d'exploitation</b>	1 868 247
<b>Ajustements</b>	
+ Dotations aux amortissements	-
+ Dotations aux provisions	-
- Reprises sur amortissements et provisions	485 930
Variation des actifs à court-terme	
Autres actifs à court terme	(9 905 804)
Variation des dettes à court-terme	
Autres dettes à court / long terme	(1 937 388)
<b>Trésorerie nette d'exploitation</b>	<b>(10 460 875)</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>	
Variation des réserves à la banque centrale	-
Variation des placements	-
Variation de l'encours brut de crédit	(114 185 601)
Variation des immobilisations financières	-
Variation des immobilisations brutes	(3 775 310)
<b>Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif</b>	<b>(117 960 911)</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>	
Variation de l'épargne	245 351 127
Variation des emprunts au taux du marché	(9 015 966)
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	-
Variation des emprunts subventionnés	-
Variation du capital social	1 889 000
Variation des fonds de subvention	-
Variation des autres postes de fonds propres	541 227
<b>Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources</b>	<b>238 765 388</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>110 343 602</b>
Solde de trésorerie en début d'exercice	848 725
Report / Solde de trésorerie en fin d'exercice (par calcul)	111 192 327

## ANALYSE DU TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

MECAPP

En pourcentage des flux entrants ou sortants	déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>	
<b>Résultat d'exploitation</b>	0,7%
<b>Ajustements</b>	
+ Dotations aux amortissements	0,0%
+ Dotations aux provisions	0,0%
- Reprises sur amortissements et provisions	-0,3%
Variation des actifs à court-terme	
Autres actifs à court terme	-7,1%
Variation des dettes à court-terme	
Autres dettes à court / long terme	-1,4%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>	
Variation des réserves à la banque centrale	0,0%
Variation des placements	0,0%
Variation de l'encours brut de crédit	-82,0%
Variation des immobilisations financières	0,0%
Variation des immobilisations brutes	-2,7%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>	
Variation de l'épargne	98,3%
Variation des emprunts au taux du marché	-6,5%
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	0,0%
Variation des emprunts subventionnés	0,0%
Variation du capital social	0,8%
Variation des fonds de subvention	0,0%
Variation des autres postes de fonds propres	0,2%

## AUTRES INDICATEURS

MECAPP	2004
<b>SOLVABILITE</b>	
a) Actif total moyen	177 230 136
b) Fonds Propres moyens	12 456 298
<b>Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b</b>	<b>14,23</b>

<b>ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES</b>	
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	-
b) Encours brut de crédit (fin de période)	142 356 841
<b>Taux de provisionnement = a / b</b>	<b>0,00%</b>
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonnes)	85 264 041
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonnes)	-
<b>Taux d'abandon de créances = c / d</b>	<b>0,00%</b>

G5.

## LA MEC-SJN SUXALI JIGENU NDAR ST- LOUIS

## COMPTES DE RESULTAT

MEC SJN SAINT LOUIS

	déc-03
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	
1. Intérêts et commissions sur crédits	223 525
Commissions autres que sur crédits	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	965 200
3. Revenus des placements	-
<b>4. Total produits d'exploitation</b>	<b>1 188 725</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	2 620
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	838 700
7. Charges de personnel	609 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	2 544 290
<b>9. Total charges d'exploitation</b>	<b>3 994 610</b>
<b>10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION</b>	<b>(2 805 885)</b>
<b>PRODUITS HORS EXPLOITATION</b>	
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	115 000
12. Autres produits hors exploitation	-
<b>Total des produits hors exploitation</b>	<b>115 000</b>
<b>13. Total des charges hors exploitation</b>	<b>-</b>
<b>14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ</b>	<b>(2 690 885)</b>

**BILANS**

**MEC SJN SAINT LOUIS**

	déc-03
<b>ACTIF</b>	
15. Caisse et disponibilités bancaires	6 862 650
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-
18. Encours brut de crédits	5 759 685
19. (Provisions pour créances douteuses)	(838 700)
20. Autres actifs à court terme	194 421
21. Immobilisations financières	-
22. Immobilisations nettes	2 030 564
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>14 008 620</b>
<b>DETTES</b>	
24. Comptes d'épargne obligatoire	1 786 000
25. Comptes d'épargne libre	3 987 675
26. Dépôts à terme	72 500
27. Emprunts aux conditions du marché	-
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-
29. Emprunts à taux subventionné	10 000 000
30. Autres dettes à court terme	6 970
31. Autres dettes à long terme	-
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>15 853 145</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	
33. Capital social (appelé et versé)	277 000
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	2 000 000
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	(1 395 941)
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(2 805 885)
38. Autres postes de fonds propres	80 301
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>(1 844 525)</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>14 008 620</b>

### COMPOSITION DU BILAN EN POURCENTAGES DU TOTAL ACTIF / DU TOTAL PASSIF

Hormis les sous-totaux ou totaux généraux, les postes qui pèsent plus de 15% apparaissent en couleur, les postes négatifs également (NB : les 15% ne correspondent à aucune norme particulière, il s'agit uniquement d'aider à visualiser les masses importantes)

#### MEC SJN SAINT LOUIS

	déc-03
<b>ACTIF</b>	
15. Caisse et disponibilités bancaires	49,0%
16. Réserves auprès de la Banque centrale	0,0%
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	0,0%
18. Encours brut de crédits	41,1%
19. (Provisions pour créances douteuses)	-6,0%
20. Autres actifs à court terme	1,4%
21. Immobilisations financières	0,0%
22. Immobilisations nettes	14,5%
<b>23. TOTAL ACTIF</b>	<b>100,0%</b>
<b>DETTES</b>	
24. Comptes d'épargne obligatoire	12,7%
25. Comptes d'épargne libre	28,5%
26. Dépôts à terme	0,5%
27. Emprunts aux conditions du marché	0,0%
28. Emprunts auprès de la banque centrale	0,0%
29. Emprunts à taux subventionné	71,4%
30. Autres dettes à court terme	0,0%
31. Autres dettes à long terme	0,0%
<b>32. TOTAL DETTES</b>	<b>113,2%</b>
<b>FONDS PROPRES</b>	
33. Capital social (appelé et versé)	2,0%
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	0,0%
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	14,3%
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	-10,0%
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	-20,0%
38. Autres postes de fonds propres	0,6%
<b>39. TOTAL FONDS PROPRES</b>	<b>-13,2%</b>
<b>40. TOTAL PASSIF</b>	<b>100,0%</b>

**TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE (Méthode indirecte)**  
**MEC SJN SAINT LOUIS**

Méthode indirecte / depuis état CGAP	déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>	
<b>Résultat d'exploitation</b>	70 305
<b>Ajustements</b>	
+ Dotations aux amortissements	-
+ Dotations aux provisions	-
- Reprises sur amortissements et provisions	120 336
Variation des actifs à court-terme	
Autres actifs à court terme	194 421
Variation des dettes à court-terme	
Autres dettes à court / long terme	(6 970)
<b>Trésorerie nette d'exploitation</b>	<b>137 420</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>	
Variation des réserves à la banque centrale	-
Variation des placements	-
Variation de l'encours brut de crédit	5 759 685
Variation des immobilisations financières	-
Variation des immobilisations brutes	2 150 900
<b>Trésorerie nette investie dans les activités de gestion d'actif</b>	<b>7 910 585</b>
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>	
Variation de l'épargne	(5 846 175)
Variation des emprunts au taux du marché	-
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale	-
Variation des emprunts subventionnés	(10 000 000)
Variation du capital social	(277 000)
Variation des fonds de subvention	(1 885 000)
Variation des autres postes de fonds propres	(80 301)
<b>Trésorerie nette dégagée des activités de gestion des ressources</b>	<b>(18 088 476)</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>(10 040 471)</b>
Solde de trésorerie en début d'exercice	6 862 650
Report / Solde de trésorerie en fin d'exercice (par calcul)	<b>(3 177 821)</b>

**ANALYSE DU TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE**  
**MEC SJNI SAINT LOUIS**

En pourcentage des flux entrants ou sortants		déc-04
<b>Flux de trésorerie d'exploitation (hors subvention)</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>		0,9%
<b>Ajustements</b>		
	+ Dotations aux amortissements	0,0%
	+ Dotations aux provisions	0,0%
	- Reprises sur amortissements et provisions	-0,7%
Variation des actifs à court-terme		
	Autres actifs à court terme	2,4%
Variation des dettes à court-terme		
	Autres dettes à court / long terme	0,0%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion d'actifs</b>		
Variation des réserves à la banque centrale		0,0%
Variation des placements		0,0%
Variation de l'encours brut de crédit		70,5%
Variation des immobilisations financières		0,0%
Variation des immobilisations brutes		26,3%
<b>Flux de trésorerie liés à la gestion des ressources</b>		
Variation de l'épargne		-32,1%
Variation des emprunts au taux du marché		0,0%
Variation des emprunts auprès de la Banque Centrale		0,0%
Variation des emprunts subventionnés		-54,9%
Variation du capital social		-1,5%
Variation des fonds de subvention		-10,3%
Variation des autres postes de fonds propres		-0,4%

## AUTRES INDICATEURS

MEC SJNI SAINT LOUIS		2003
<b>SOLVABILITE</b>		
a) Actif total moyen		7 004 310
b) Fonds Propres moyens		(922 263)
<b>Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b</b>		<b>-7,59</b>
<b>ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES</b>		
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)		838 700
b) Encours brut de crédit (fin de période)		5 759 685
<b>Taux de provisionnement = a / b</b>		<b>14,56%</b>
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonnes)		2 879 843
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonnes)		-
<b>Taux d'abandon de créances = c / d</b>		<b>0,00%</b>