

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EVALUATION DES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRENARIAT  
ET DE LA CREATION D'EMPLOIS POUR LES JEUNES ET  
PROPOSITION D'UN MECANISME DE FINANCEMENT**

**RAPPORT D'ÉTAPE**

*Rédigée par*  
Absa KANE WANE  
Economiste - Consultante

Avril 2013

## Sommaire

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | Introduction.....  | 3  |
| II.   | Contexte et justification.....   | 3  |
| III.  | Objectifs de l'étude .....   | 4  |
| IV.   | Méthodologie .....   | 4  |
| V.    | Etats des lieux des fonds, méthodes et mécanismes de financement de l'emploi et de l'auto-emploi.....                            | 7  |
| 5.1.  | Le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ).....  | 7  |
| 5.2.  | Projet d'appui au réseau des ASC pour la promotion des initiatives .....   | 16 |
| 5.3.  | Programme d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des Diplômes des Instituts et Universités de Langues Arabes (PIDIUALA)..... | 19 |
| 5.4.  | Le Fonds National de l'Emploi.....   | 22 |
| 5.5.  | Le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin.....   | 25 |
| 5.6.  | Le Fonds National d'Action pour l'Emploi (FNAE).....   | 25 |
| 5.7.  | Agence nationale pour l'emploi des jeunes (ANEJ) .....   | 26 |
| VI.   | Les projets et programmes initiés ou soutenus par les partenaires techniques et financiers....                                   | 33 |
| VII.  | Analyse coût-efficacité des actions entreprises en matière de financement de l'emploi.....                                       | 39 |
| VIII. | Identification des meilleurs enseignements et orientations pour la mise en place de Fonds. ..                                    | 40 |
|       | Conclusion .....   | 59 |

## I. Introduction

La Banque Africaine de Développement (BAD), conformément à sa nouvelle stratégie d'assistance 2010-2015, accompagne le Gouvernement du Sénégal dans son effort pour atteindre l'émergence économique. Celle-ci repose sur une croissance économique soutenue (7% à 8%) et la réduction de moitié du niveau de pauvreté comme décliné par le Sénégal dans sa Stratégie de Réduction de la Pauvreté et celle de la Croissance Accélérée (DSRP III et SCA). Le rôle fondamental que joue l'emploi dans la création de richesse et la lutte contre la pauvreté est reconnu par les autorités publiques et partenaires au développement. Conscient du fait que près des trois quarts de la population sénégalaise sont âgés de moins de 30 ans, l'emploi des jeunes et des femmes fait l'objet d'une attention particulière des autorités sénégalaises. C'est ainsi que plusieurs actions ont été menées pour la prise en charge adéquate de la demande en formation-emploi de l'essentiel de la population active constituée de jeunes âgés de 10 à 30 ans, soit 45% de la population totale.

Malgré la mise en place par le gouvernement de plusieurs fonds, projets et programmes de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, depuis 30 ans, le taux de chômage et de sous-emploi reste élevé. Il s'avère donc nécessaire d'identifier les contraintes notées dans les actions antérieures pour mieux orienter les interventions à venir pour l'atteinte des objectifs de génération d'emploi stable par la mise en place des fonds de financement de l'auto-emploi. C'est ce qui justifie l'accompagnement par la BAD dans le cadre de la formulation du « Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des jeunes et de Femmes au Sénégal ». Un aide-mémoire a été rédigé à l'issu de la mission d'identification de ce projet menée par la BAD en décembre 2012.

Ce document est un rapport d'étape qui comporte le détail de l'état des lieux sur les diverses interventions, en relevant les grands axes d'analyse. Il propose également un schéma provisoire de mise en place d'un fonds basé sur la capitalisation des réussites et des échecs des expériences recensées.

## II. Contexte et justification

Avant de mettre en place un nouvel instrument qui vise à faciliter l'insertion des demandeurs d'emploi par le biais de l'emploi dit non salarié, à des conditions financières plus douces que celles en vigueur sur le marché bancaire, il est naturel de chercher à capitaliser toute expérience existant dans le domaine. En effet bien cerner les différentes pratiques en la matière permettra de se baser sur les réussites en la matière afin de donner de bonnes orientations pour la mise en place d'un dispositif et d'un mécanisme adéquat de financement de l'auto-emploi. Ceci permettra d'éviter les manquements répertoriés pour orienter le programme vers la cible prioritaire que constituent les jeunes et les femmes. La réussite d'un tel dispositif contribuera efficacement à la lutte contre le chômage et le sous-emploi en générant des emplois durables dans les différents secteurs de l'économie. C'est dans ce cadre que se situe cette mission commanditée par la BAD dont le thème est « l'évaluation des dispositifs de financement de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois pour les jeunes et proposition d'un mécanisme de financement ».

### **III. Objectifs de l'étude**

L'objectif principal de la présente mission est de faire l'état des lieux des fonds, des méthodes et mécanismes de financement de l'emploi, d'en mesurer l'efficacité et de proposer à la BAD un schéma et un dispositif de financement pertinent de l'auto-emploi aussi bien en milieu rural qu'en zone urbaine et semi-urbaine. Selon les termes de références, il est attendu du Consultant de :

- identifier les principales sources d'informations pouvant permettre de disposer de toutes les informations pertinentes relatives aux fonds et mécanismes de financement de l'auto-emploi ;
- présenter un document de synthèse reprenant l'ensemble des leçons tirées de la mise en œuvre de fonds et mécanismes de financement de l'auto-emploi
- donner toutes les orientations pertinentes pour la mise en place de fonds et mécanismes efficaces pour gérer l'auto-emploi ;
- proposer un ou plusieurs options/schémas de financement et indiquer le dispositif de financement adéquat de l'auto-emploi aussi bien en milieu rural qu'en zone urbaine/péri-urbaine.

### **IV. Méthodologie**

Pour remplir une telle mission, on peut adopter une approche participative pour intéresser dans un premier temps les acteurs afin qu'ils s'impliquent entièrement, ensuite, afin de fournir toute l'information dont on a besoin. Des rendez-vous seront sollicités auprès des dirigeants des fonds, projets et programmes, auprès des directions et services des ministères impliqués et des structures de financement afin de recenser tous les documents nécessaires ainsi que les informations complémentaires au besoin. L'exploitation des documents sera couplée avec les réponses obtenues lors des entretiens. Le plan adopté comporte :

- i. Une revue documentaire sur les différents fonds et programmes mis en place par l'État, Les structures d'accompagnement, les Projets et programmes initiés par les partenaires techniques et financiers puis les IMF et banques ;
- ii. Les analyses ;
- iii. Les principaux enseignements et les recommandations pour la mise en place d'un mécanisme de financement.

De façon détaillée on a :

✚ **Les différents fonds et programmes mis en place par l'État**

- Cible
- Formulation
- mise en œuvre
- résultats et efficacité
- modalités de financement
- montant de ressources
- produits et services offerts
- sélection des bénéficiaires
- partenariat avec les institutions financières
- différences éventuelles basées sur le genre
- les moyens
- Viabilité du mécanisme de financement
- Impact sur les entreprises gérées par les jeunes
- Taux de réussite des projets financés
- Nature des emplois créés (décentés ou précaires) en relation avec les rémunérations

✚ **Les structures d'accompagnement**

- ANEJ
- ADEPME

✚ **Projet et programmes initiés par les partenaires techniques et financiers**

- USADF
- KFW
- PLASEPRI
- PACC (ex PEJU)

✚ **Les IMF et banques**

- Divers systèmes existants comme les banques classiques, les institutions de micro-finances (produits offerts et conditionnalités)

✚ **Analyses**

- Comparer les méthodes des divers systèmes existants comme les banques classiques, les institutions de micro-finance, le fond de promotion économique, les fonds d'impulsion, les fonds placés au niveau des Ministères Techniques
- Analyser en détail la composante financière mise en place: les modalités de financement, le montant de ressources, les produits et services offerts
- Sélection des bénéficiaires, partenariat avec les institutions financières, viabilité du mécanisme de financement, impact sur les bénéficiaires en terme d'accès à des prêts de plus gros montants et de plus longue maturité octroyés par des banques classiques, impact sur les entreprises gérées par

les jeunes (développement d'entreprise, création d'emplois, type d'emplois créés...)

- Evaluer des possibilités de partenariat entre différents acteurs (partenaires au développement, secteur privé, institutions bancaires...) pour la mobilisation des fonds et l'assistance technique aux promoteurs.

#### ✚ Principaux enseignements et Recommandations

- Faire un ensemble de recommandations pour la mise en place du fonds
- Proposer d'un schéma ou d'un dispositif de financement qui tient en compte les leçons tirées et surtout qui peut être adapté à notre intervention
- Proposer de possibles synergies entre les fonds existants

Pour mener à bien cette mission, le Consultant sélectionné est appuyé, à ses frais, par un Ingénieur Statisticien notamment sur les volets de la collecte et du traitement de l'information afin d'en faciliter l'analyse.

Notons que dans ce rapport à mi-parcours, certaines analyses ne sont pas approfondies car les informations reçues ne sont pas encore exhaustives.

## **V. Etats des lieux des fonds, méthodes et mécanismes de financement de l'emploi et de l'auto-emploi**

Cette rubrique présente l'essentiel à retenir sur les différents fonds, projets et programmes, en faisant ressortir leurs méthodes et mécanismes de financement.

### **5.1. Le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ)**

#### **A - Présentation du FNPJ**

Créé par le décret 2001-284 du 13 avril 2001, Le Fonds National de Promotion de la Jeunesse (FNPJ) traduit la mise à disposition des jeunes de ressources financières provenant du budget de l'État et gérées par des institutions de micro finance ayant l'agrément de l'État. Comme son nom l'indique, le FNPJ place l'emploi jeune et le développement au profit des jeunes au centre de ses missions.

#### **± Formulation**

Conformément au décret l'instituant, le FNPJ a pour objectif de :

- i. contribuer à la résolution des problèmes d'insertion des jeunes dans les secteurs productifs à travers la recherche, la mobilisation des ressources financières et la mise en place des mécanismes de financement adaptés à cette cible ;
- ii. contribuer à la promotion socioculturelle des jeunes à travers la recherche et la mobilisation de ressources destinées à appuyer les institutions intervenant à cette cible.

Dans sa conception le fonds a pour mission de :

- financer des projets individuels ou collectifs initiés par les jeunes dans le domaine agricole, commercial, industriel et des services ;
- financer des projets de création d'entreprise ou d'activités génératrices de revenus ;

- assurer la bonne gestion et l'utilisation efficiente des ressources financières mises à la disposition du FNPJ par les pouvoirs publics et d'autres partenaires;
- développer un partenariat avec d'autres institutions nationales ou internationales poursuivant les mêmes objectifs ;
- financer les actions de formation, d'information et de communication ;
- financer les projets d'études, des stages et des missions de suivi, de supervision et d'évaluation des programmes sur le terrain.

### ✚ Stratégie d'intervention

Le FNPJ ne prête pas directement aux jeunes promoteurs, mais plutôt, met à la disposition des structures Financières Décentralisées (Mutuelles) les sommes nécessaires pour couvrir les besoins de financement des jeunes. Cette option, qui semble découler des leçons apprises des causes d'échec des expériences précédentes, présente, au plan théorique, un double avantage. Outre qu'elle permet de sécuriser les ressources du FNPJ et donc de jeter les bases de sa pérennisation d'une part, elle constitue un moyen pour atteindre l'ensemble des jeunes désirant s'investir dans une activité de création de micro entreprises, quel que soit son lieu de résidence sur le territoire national, d'autre part.

### ✚ Partenariat avec les institutions financières

Le dispositif mis en place par le FNPJ est un système de partenariat au centre duquel se trouvent les SFD. Ces dernières sont une courroie de transmission entre le fonds et les bénéficiaires des financements. L'agrément en qualité de SFD participante au dispositif est accordé après introduction d'une demande auprès du FNPJ. L'agrément est matérialisé par la signature d'une Convention-Cadre entre le FNPJ et la SFD. Les SFD éligibles doivent être signataire de la Convention cadre au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, être régulièrement installée au Sénégal et respecter les règles et normes fixées par la BCEAO.

### ✚ Sélection des promoteurs

Pour bénéficier d'une des interventions du Fonds, les promoteurs doivent réunir les conditions ci-après :



- être de nationalité sénégalaise ;
- être un jeune, garçon ou fille, âgé de 18 à 35 ans, un groupe de jeunes, de 18 à 35 ans, organisés en GIE ou constitués sous forme de société quelconque ;
- être sans emploi salarié ;
- avoir les capacités requises pour gérer le projet ou, à défaut, accepter de suivre une formation appropriée ;
- être porteur d'un projet viable.

#### ✚ **Modalité de financement**

Le FNPJ dispose de trois lignes de crédit :

- **le fonds de financement** dont le plafond est fixé à 5 000 000 F CFA. Les taux de remboursement sont fixés à 7,5% pour le court terme (12 mois) et 7% pour le moyen terme (36 mois).
- **le fonds de prêt participatif** plafonné à 5 000 000 F CFA ; le prêt issu de cette ligne ne peut excéder 20% du montant global du projet. Le taux d'intérêt est de 3% sur une durée de 4 ans avec un différé d'un an. Les Prêts Participatifs sont accordés aux jeunes promoteurs dans le but de leur permettre de constituer ou de renforcer leurs fonds propres et de bénéficier des crédits nécessaires à la réalisation de leur programme d'investissements.
- **le fonds de garantie** dont le plafond d'intervention est de 50% du total des crédits ; il ne peut dépasser 5.000.000 FCFA. Le taux est de 2% par an. Cette ligne de crédit permet d'avaliser des jeunes promoteurs potentiellement éligibles sur d'autres sources de financement mais confrontés à un problème de garantie.

Au total, le schéma théorique est illustré ainsi qu'il suit :

- i. Les dossiers de demande de financement, accompagnés des études de faisabilité, sont établis en deux exemplaires dont l'un est déposé directement par le promoteur à la SFD agréée de leur localité et l'autre au FNPJ. A la réception des demandes de financement, les SFD vérifient d'abord que les conditions d'éligibilité sont entièrement remplies et procèdent ensuite selon des critères prédéfinis, à l'évaluation technique, financière et

économique des dossiers. Les dossiers non approuvés font l'objet d'une lettre de notification adressée au Fonds avec ampliation aux promoteurs. Le ou les motifs de rejet sont indiqués pour accorder aux promoteurs la possibilité de représenter leurs dossiers.

- ii. En cas d'avis favorable, les SFD notifient leur accord au FNPJ, qui procède à un contrôle de conformité approfondi afin de s'assurer que les conditions du crédit respectent les dispositifs mis en place : éligibilité, montant maximum du crédit, taux, durée et les critères relatifs aux secteurs et aux promoteurs.
- iii. Les décisions d'agréer les demandes des SFD ou de les refuser sont prises par le comité de Gestion qui statue sur la base des fiches de contrôle de conformité élaborées à cet effet. Les décisions du comité de Gestion sont notifiées directement aux SFD par l'Administrateur du FNPJ. Dès réception des lettres de notification, les SFD pourront introduire auprès du FNPJ des demandes de déblocage des financements relatives aux dossiers agréés par le Fonds.

L'objectif recherché par le FNPJ n'est pas de faire du profit mais plutôt de faciliter l'insertion des jeunes qui présentent certaines potentialités dans le secteur de l'entrepreneuriat privé. Aussi dans chaque projet mis en œuvre deux objectifs sont-ils recherchés : sa solvabilité et sa viabilité.

Le FNPJ a financé des projets dans le cadre du fonds de financement principalement mais également des programmes spéciaux suivants :

- Programme Spécial Casamance (PRSJ) ;
- Permis de conduire ;
- Programme d'insertion des diplômés en Médecine, Pharmacie et Odontostomatologie ;
- Programme Poste Chance ;
- Programme Tabaski Tamxarit (PTT) ;
- Programme République de Chine Taiwan (P Chine) ;
- Centre de Formation de Mboro ;
- Handicapés ;
- Programme Cyber – Centre d'Affaires (PCCA).

## ⚡ Ressources

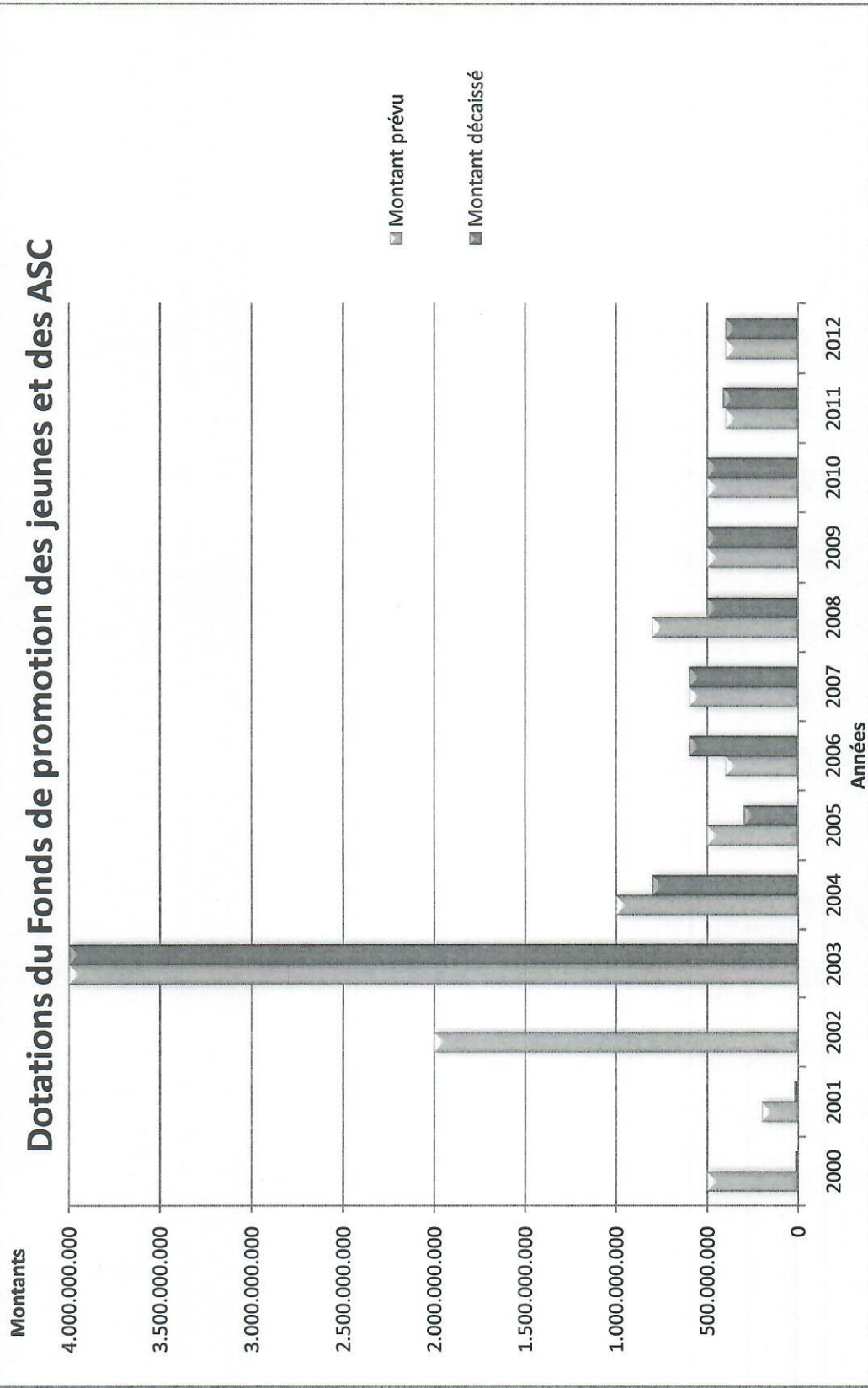
Selon la Direction de l'Investissement du Ministère de l'Economie et des Finances, au total 8,65 milliards de FCFA ont été décaissés par l'État en faveur du Fonds de promotion des jeunes et des ASC entre 2000 et 2012:

| Année        | Décaissement dans le compte du Fonds de promotion des jeunes et des ASC <sup>1</sup> |
|--------------|--|
| 2000         | 15 714 500   |
| 2001         | 20 000 000   |
| 2002         | -  |
| 2003         | 4 000 000 000  |
| 2004         | 800 000 000  |
| 2005         | 300 000 000  |
| 2006         | 600 000 000  |
| 2007         | 600 000 000  |
| 2008         | 500 000 000  |
| 2009         | 500 000 000  |
| 2010         | 500 000 000  |
| 2011         | 413 250 000  |
| 2012         | 400 000 000  |
| <b>Total</b> | <b>8 648 964 500</b>   |

Source : Direction de l'Investissement du Ministère de l'Economie et des Finances

<sup>1</sup> « Fonds de promotion des jeunes et des ASC » représente le FNPJ selon la DI

## Dotations du Fonds de promotion des jeunes et des ASC



## B - Résultats

### ✚ Création d'emplois

Globalement les sessions du Comité de gestion du FNPJ et des autres programmes spécifiques ont approuvé 3184 projets pourvoyeurs de 13805 emplois pour un financement de 7 758 271 195 via 32 SFD. Ce montant correspond à un cumul des décaissements effectués pour le fonds de financement, le fonds de prêt participatif et le fonds de garantie. Selon le rapport d'évaluation du FNPJ<sup>2</sup>, seuls 23% des projets financés sont effectivement en activité.

Table 1: Financements du FNPJ, nombres de projets financés et nombre d'emplois créés

| CG/PROG            | Montant du financement<br>(FCFA) | Nombre de projet | Emplois |
|--------------------|----------------------------------|------------------|---------|
| CG1                | 484 545 189                      | 213              | 1 326   |
| CG2                | 1 313 870 301                    | 574              | 2 802   |
| CG3                | 1 728 039 124                    | 664              | 3 740   |
| CG4                | 1 892 959 522                    | 666              | 2 750   |
| CG5                | 8 641 000                        | 2                | 6       |
|                    | 117 783 051                      | 18               | 79      |
| <b>FG/BRS/FNPJ</b> |                                  |                  |         |
| PCCA               | 100 000 000                      | 20               | 105     |
| PCHINE             | 20 899 800                       | 11               | 62      |
| PRSJC              | 216 200 000                      | 8                | 173     |
| PSC/K1             | 245 531 215                      | 126              | 750     |
| PSC/Z1             | 261 106 993                      | 100              | 730     |
| PTT                | 100 000 000                      | 188              | 188     |
| TPC                | 116 195 000                      | 571              | 571     |
| PJFA               | 1 150 000 000                    | 23               | 523     |
| Total général      | 7 758 271 195                    | 3 184            | 13 805  |

Source : rapport final d'évaluation du FNPJ, GREF, Janvier 2008

Les fonds décaissés vers les SFD sont les plus importants. En effet 70% des financements ont été alloués à 2119 projets des bénéficiaires à travers les SFD. Ces projets ont créé 10624 emplois, soit 77% du total d'emplois créés. Parallèlement les programmes spéciaux ont bénéficié de 28,5% des décaissements pour créer 3102 emplois, soit 22,4% du total.

<sup>2</sup> Rapport final d'évaluation du FNPJ, GREF, Janvier 2008

Figure 1: financement et nombre d'emplois créés par programme/session du CG du FNPJ

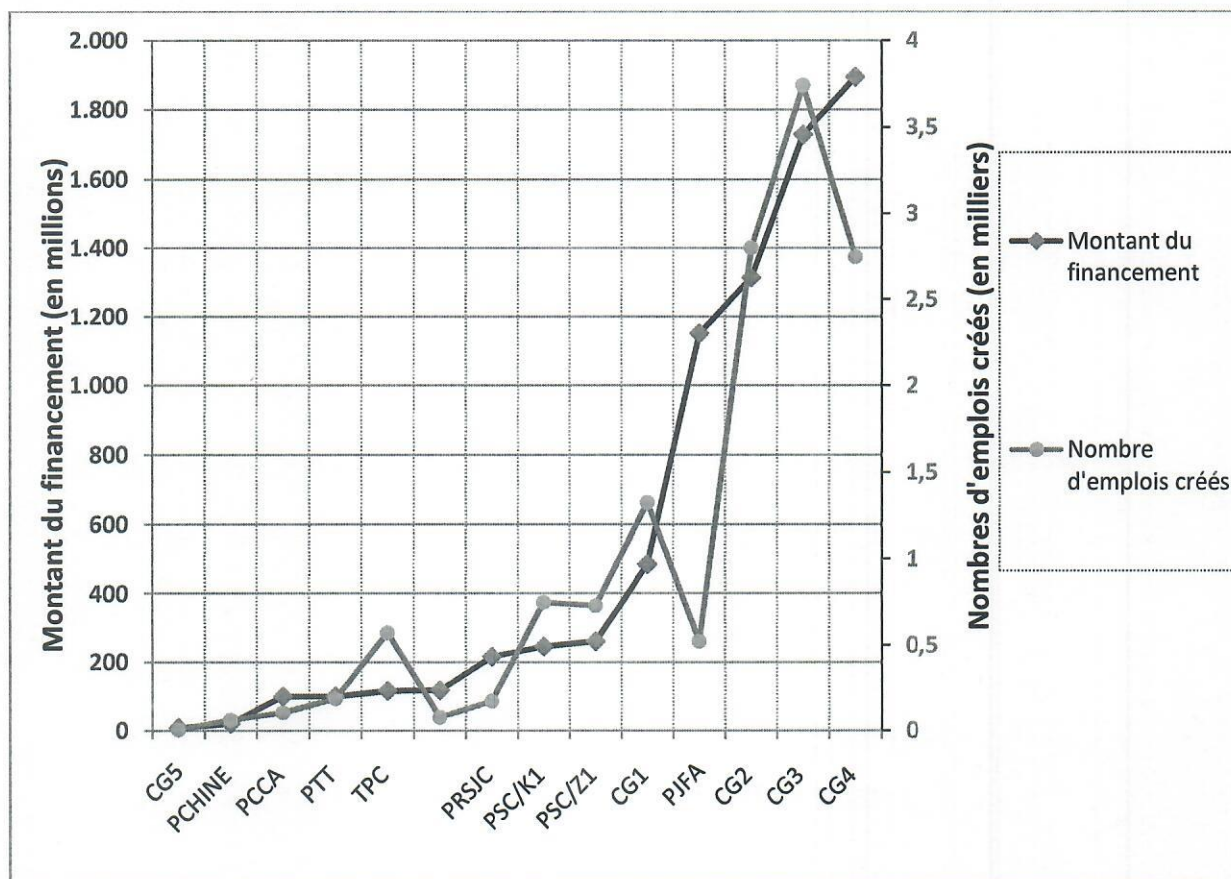


Table 2: Tableau récapitulatif pour le FNPJ

|                     | Financements         |             | Projets      |             | Emplois       |             |
|---------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|
|                     | Montant              | %           | Nombre       | %           | Nombre        | %           |
| SFD                 | 5 430 555 136        | 70,0%       | 2 119        | 66,5%       | 10 624        | 77,0%       |
| Programmes spéciaux | 2 209 933 008        | 28,5%       | 1 047        | 32,9%       | 3 102         | 22,4%       |
| Fonds de garantie   | 117 783 051          | 1,5%        | 18           | 0,6%        | 79            | 0,6%        |
| <b>Total</b>        | <b>7 758 271 195</b> | <b>100%</b> | <b>3 184</b> | <b>100%</b> | <b>13 805</b> | <b>100%</b> |

#### ✚ Formation et renforcement de capacités des bénéficiaires

Le FNPJ et ses partenaires ont eu à former les promoteurs pour une durée de 10 à 15 jours suivant les modules. Au total 2443 promoteurs ont bénéficié de formation et de renforcement de capacité en entrepreneuriat (Making Cents, Germe, Best Game, Entreprenariat) et en gestion des projets (Techniques de Pêche pour les projets de pêches, Techniques d'élevage pour les projets d'embouche et d'aviculture et Techniques agricoles pour les projets maraîchers ou d'agriculture).

### ✚ Impact sur le niveau de vie des bénéficiaires

Les différents programmes mis en place ont impacté à divers degrés le niveau de vie des bénéficiaires. Le programme « Tout Petit Crédit » a eu un impact positif. En 2011, 59% des bénéficiaires du TPC ont affirmé que leurs projets étaient toujours en cours d'activité.

### ✚ Carences

**Dans la formulation du Fonds : on note une absence d'objectifs chiffrés** pour nous permettre de mesurer l'efficacité du fonds dans la mise en œuvre.

**Dans la mise en œuvre du Fonds : Biais dans la sélection des promoteurs :** Souvent le FNPJ a procédé à un détournement de procédure en proposant aux mutuelles des projets à financer.

**Absence de suivi :** l'absence de suivi rapproché par le FNPJ des opérations effectuées par les SFD pour son compte explique pour une large part la légèreté des mutuelles dans le suivi des projets. Cette situation a de nombreuses conséquences notamment l'absence des indicateurs de résultats pour le genre, la nature des emplois créés (décentés ou pérennes), le taux de réussite des projets financés, et l'absence d'informations sur le fonds d'appui à la formation et à l'entrepreneuriat.

**Légèreté dans le recouvrement :** la gestion des opérations financières se faisant sans cahier de charges pour les opérations de décaissement et de recouvrement, certaines mutuelles n'ont pas été rigoureuses dans la gestion des sommes versées pour des projets qualifiés par ailleurs de « politiques ». Il s'avère donc que 70% de jeunes promoteurs ayant bénéficié du Fonds n'ont capitalisé aucune expérience dans le domaine d'activité choisi. D'autres explications sont à rechercher dans le choix des mutuelles. La majorité des mutuelles agréées a une faible capacité financière et technique et ne respectent pas la convention – cadre.

**Conception biaisée du Fonds :** le jeune promoteur assimile souvent le financement à une subvention non remboursable accordée aux jeunes. Pire, beaucoup de mutuelles usant abusivement de l'alibi du manque de recouvrement, n'ont effectué aucune opération significative de recouvrement parce qu'elles étaient convaincues que le FNPJ ne s'attendait pas au remboursement des sommes versées. Par ailleurs l'État propriétaire des fonds mobilisés est plus préoccupé par des décaissements massifs pour des motifs de propagande que par le remboursement qui pourrait mener à sévir contre les débiteurs qui sont de potentiels électeurs.

## 5.2. **Projet d'appui au réseau des ASC pour la promotion des initiatives**

### A - Présentation du projet ASC

#### ✚ **Formulation**

Le projet d'appui au réseau des ASC pour la promotion des initiatives économiques est formulé dans un contexte où beaucoup de citoyens sénégalais sont frappés par la pauvreté et la vulnérabilité qui en découle. Tentant d'échapper à cette situation, certains s'adonnent à l'immigration clandestine dont les innombrables conséquences sont connues. Ce projet prend forme à un moment où les grandes stratégies de réduction de la pauvreté, au niveau international avec les OMD et régional à travers le NEPAD, le DSRP et la SCA, n'ont pas encore obtenu tout l'impact attendu.

L'objectif global du projet est de contribuer à la lutte contre la pauvreté et l'immigration clandestine, en soutenant durablement les initiatives économiques des jeunes et des habitants des quartiers et villages ainsi que le développement de l'emploi dans les micro et petites entreprises.

De manière spécifique, ce projet vise à :

- i. Faire émerger les initiatives des populations et les accompagner pour la formulation, la mise en œuvre de projets fiables, par des services développés au sein des ASC.  
**Activités correspondantes :** diagnostic participative des opportunités économiques, sensibilisation, accompagnement dans la formulation des projets, formation en gestion, appui technique, promotion de la sous-traitance et coordination des aides.
- ii. Faciliter le financement des initiatives économiques par l'accès au crédit, en fournissant les éléments de sécurisation nécessaires, c'est-à-dire le cautionnement mutuel, une garantie et un suivi.



**Activités correspondantes :** création de Sociétés de Caution Mutuelle (SCM) dans chaque département, mise en place d'un fonds de garantie dédié, accompagnement des demandes de crédit, suivi des projets et des recouvrements.

- iii. Pérenniser, au sein d'un réseau ASC, les capacités de promotion des initiatives économiques dans les quartiers urbains, périurbains et les villages.

**Activités correspondantes :** formation d'animateurs économiques, structuration de cellules de développement économiques dans les ASC et ODCAV, formation à la gouvernance associative et au civisme économique, capitalisation et diffusion dans tout le réseau.

En termes de chiffres:

Le projet envisage de soutenir dans la première phase 75 ASC réparties entre les 15 départements tests choisis dans les 11 régions du Sénégal, correspondant à 1500 projets d'activités économiques mobilisant plus de 12 millions d'euros (environ 7,9 milliards de FCFA) de crédit. En sus Le budget de la première phase a prévu un coût d'assistance technique de 2,9 milliards de F CFA, un fonds de garantie de 3 milliards de F CFA et des subventions aux SCM de 500 millions de F CFA. Le coût global prévisionnel du projet est donc estimé à environ 14,3 milliards de F CFA.

Dans la deuxième phase de trois ans, la démarche sera étendue à 170 nouvelles ASC, portant les capacités de promotion à 10% du réseau total des ASC. La diffusion devrait se poursuivre par l'exemple. L'intervention aura ainsi obtenu l'effet durable recherché.

## ✚ Mise en œuvre du projet

### – Orientations

Les orientations stratégiques du projet et ses relations avec les différents partenaires est sous la responsabilité d'un comité de pilotage, regroupé et présidé par le Ministère de tutelle, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Coopération Décentralisée (MATCD). La mise en œuvre du projet supervisée par le un comité technique présidé par le MATCD, dont le secrétariat général est assuré par l'ONCAV et regroupant les représentants des différents partenaires techniques. Les partenariats avec les différents départements ministériels, avec les institutions nationales et internationales sont définis par convention sur la base de contributions pouvant être apportées au projet par chaque partenaire.

### – Exécution

L'exécution du projet est confiée à l'ONUDI. Cet organisme fait appel dans ce but aux services du personnel technique du PAPES : 15 animateurs professionnels, trois coordinateurs et un chef de projet, avec son personnel administratif. Le support est assuré par la direction du projet à

Vienne et représentant de l'ONUDI à Dakar. La supervision technique est confiée à un expert international.

En phase pilote, le projet est exécuté pendant trois ans sur 15 départements tests, puis étendu pendant trois ans à tous les départements, sur la base de l'évaluation des acquis de la première phase. Le projet travaillera sur les zones présentant une forte propension ou un potentiel important à l'émigration clandestine.

#### ✚ Partenariat avec les IMF et modalités de financement

Les banques et institutions de micro finance reçoivent les fonds du projet, ouvrent des comptes pour les ASC, ouvrent des comptes pour les fonds de caution mutuelle des ASC, octroient des financements aux ASC. (En attente des informations sur la conditionnalité et la maturité)

#### ✚ Sélection des ASC

La sélection des ASC à financer se fait parmi les plus aptes, suite à un appel d'offre. (A développer pour le rapport provisoire)

### B - Résultats

Le suivi du projet ASC/emplois jeunes présente quelques lacunes. En effet, les documents disponibles ne donnent que des résultats partiels sur les financements octroyés, le nombre d'emplois créés. (En attente des informations sur les mutuelles MEC/JES, ASACASE et **Action Plus**)

Les informations partielles disponibles sur la phase pilote du projet sont résumées dans le tableau ci-après :

| REGION      | Financements octroyés | Nombre de projets financés | NOMBRES D'EMPLOI |
|-------------|-----------------------|----------------------------|------------------|
| DAKAR       | 73 688 310            | 18                         | 83               |
| DIORBEL     | 30 005 150            | 10                         | 30               |
| FATICK      | 20 432 185            | 10                         | 30               |
| KAFFRINE    | -                     | -                          | -                |
| KAOLACK     | 45 442 498            | 14                         | 53               |
| KEDOUGOU    | -                     | -                          | -                |
| KOLDA       | 26 343 197            | 10                         | 33               |
| LOUGA       | 30 092 750            | 10                         | 30               |
| MATAM       | -                     | -                          | -                |
| SAINT LOUIS | 34 611 929            | 10                         | 35               |

|              |                    |            |            |
|--------------|--------------------|------------|------------|
| SEDHIOU      | -                  | -          | -          |
| TAMBACOUNDA  | 20 118 126         | 10         | 32         |
| THIES        | 22 962 545         | 10         | 31         |
| ZIGUINCHOR   | 36 952 500         | 10         | 73         |
| <b>TOTAL</b> | <b>340 649 190</b> | <b>112</b> | <b>430</b> |

#### ⚡ Carences

(En attente des informations sur la conditionnalité et la maturité)

**Légèreté dans le recouvrement :** Le recouvrement est un point faible du projet ASC/emploi jeune. En dehors de quelques rares projets, le remboursement n'est pas la priorité des promoteurs. Le taux de recouvrement est donc très faible. Par exemple, pour la MECJES, sur un portefeuille de 95 500 000 FCFA de crédit accordé, seuls 9 228 000 FCFA ont été recouverts.

### 5.3. Programme d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des Diplômés des Instituts et Universités de Langues Arabes (PIDIUALA)

#### A - Présentation du PIDIUALA

Issu d'un accord de prêt, signé Le 30 avril 1997 entre la Banque Islamique de Développement (BID) et le Gouvernement du Sénégal, d'un montant total de 2,220 millions \$US (soit 1,110 Milliard de francs CFA), le programme d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des Diplômés des Instituts et Universités de Langues Arabes (PIDIUALA) vise à résoudre le problème posé par les difficultés d'insertion des arabisants.

#### ⚡ Cible

Le Programme se justifie par l'intérêt porté par la BID pour renforcer la coopération entre le Sénégal et les pays musulmans qui ont sponsorisé des étudiants sénégalais dans les universités qui dispensent les enseignements en Arabe. Il a pour objectif le renforcement des capacités des Diplômés des Instituts et Universités de Langues Arabes pour leur permettre d'accéder à des emplois durables.

#### ⚡ Formulation, produits et services offerts.

Le programme s'exécute sur la base d'un partenariat entre l'État, les institutions financières, les bénéficiaires et les structures intervenant dans le domaine de la formation et du crédit. Pour l'atteinte de ses objectifs, le Programme s'appuie sur trois composantes et s'est doté d'un Comité de Pilotage chargé de la supervision. Dans sa conception, le programme doit s'exécuter en deux phases. La première phase d'une durée de deux ans et demi correspond à la phase pilote ; elle sera suivie d'une autre phase : celle de la consolidation, de la pérennisation de l'institutionnalisation du PIDIULA avec notamment la mise en place d'une mutuelle d'épargne et de crédit.

L'État a mis en place un fonds de garantie de 100 millions de francs logé à la BIS.

La mise en œuvre du PIDIULA s'est faite à travers trois composantes : une composante **Formation**, une composante **Développement de la micro-entreprise** et une composante **Appui institutionnel**.

#### – Composante « Formation ».

Cette composante dispose de deux volets :

*Le Volet « **Emploi indépendant** »* qui comporte l'identification, la sélection des bénéficiaires et des institutions de formation partenaires et la formation des bénéficiaires. Le partenaire pour la formation est le CESAG. La formation est faite dans les modules entrepreneuriat et gestion puis complétée par un stage pratique dans les secteurs d'activité choisis par les promoteurs. La formation aboutit à l'élaboration de dossiers de projets au profit des bénéficiaires regroupés en GIE d'au moins trois personnes. Au terme de la formation, les documents de projets sont soumis aux agences de crédit (PAME et ACEP) pour étude, évaluation et approbation le cas échéant.

*Le Volet « **Emploi salarié** »* : comme le volet précédent, le *Volet « **Emploi salarié** »* comporte également l'identification, la sélection des bénéficiaires et des institutions de formation et une phase formation portant sur les techniques de recherche d'emplois, complétée par des stages en entreprise, pour que les bénéficiaires soient qualifiés. Cette qualification facilitera leur embauche par les entreprises.

#### – Composante « Développement de la micro-entreprise ».

Cette composante vise la création des micro-entreprises à travers le financement d'investissements et de fonds de roulement. Elle comporte : (i) la sélection des projets par les agences de crédit en rapport avec la Banque Islamique Sénégal (BIS) ; (ii) l'élaboration d'un plan annuel de développement par les agences de crédit et la BIS sur la base des projets sélectionnés ; (iii) le financement des projets (exécution technique et financière) ; (iv) le suivi .

#### – Composante "Appui institutionnel".

L'appui institutionnel consiste à renforcer les capacités et à rendre plus opérationnelles les structures impliquées dans le projet : Direction de l'Emploi, Banque Islamique du Sénégal, PAME, ACEP et la Ligue des Diplômés.

#### ✚ Le Comité de pilotage.

Pour sa mise en œuvre, le programme a créé un Comité de Pilotage présidé par un représentant de la Présidence de République et composé de représentants des diverses structures participantes : le Directeur de l'Emploi – qui est Coordonnateur National du Programme et Directeur de la Cellule de suivi - , un représentant du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le Conseiller technique chargé de l'Emploi du Ministère du Travail et de l'Emploi , un représentant de la Banque Islamique du Sénégal (BIS), un représentant de l'Office National de Formation Professionnelle (ONFP) , un représentant du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), un représentant de la Ligue des Diplômés des Instituts et Universités de Langue Arabe , un représentant de l'Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (ACEP), un représentant du Projet d'Appui aux Micro-Entreprises de la Médina (PAME) et le Secrétaire de la Cellule de Suivi. Ce comité se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement du Programme.

#### ✚ Dispositif de Financement

Le financement des micro-entreprises absorbe la plus grande des fonds (64%). La formation des bénéficiaires et l'appui institutionnel représentent respectivement 9% et 20% du financement. Cette répartition fait apparaître une nette prédominance des activités de promotion des micro-entreprises.

#### ✚ Ressources

A l'arrêt du projet le 30 juin 2005, au total **644 021 015 FCFA** ont été décaissés. Ce montant se répartit pour les composantes de la façon suivante : 65 535 418 F CFA pour la Formation, 217 184 096 F CFA pour l'appui institutionnel et 361 301 501 FCFA pour les Micro crédits. Il n'y a pas eu de mise en place de ligne de crédit après la clôture du projet.

#### **B - Résultats**

A travers le PIDIULA les deux IMF ont financé au total, jusqu'au 30 juin 2005, 54 projets pour un montant de 273 138 500 F CFA: 40 projets correspondant un financement de 214 194 500 F CFA de PAME et 14 projets avec un montant de 58 944 000 F CFA de l'ACEP. Ces projets sont pourvoyeur d'emplois pour la cible car ils ont permis de générer 125 emplois. Le taux de remboursement est de 41,5% (soit 113 296 772 F CFA).

L'objectif principal du programme a été largement atteint. Depuis la clôture du programme les projets sont financés pour l'essentiel sur la base des recouvrements. La pérennisation du système à permis de porter le nombre total de projet financé par le programme à 114 pour un montant de 513 964 650 F CFA, soit un surplus de 80,95% par rapport à l'objectif initial 63 projets et 341 emplois.

#### **⚡ Contraintes**

- Les lenteurs notées dans les procédures de décaissement de la BID.
- Les délais de réactions de la BID parfois trop long dans la recherche de solution pour faire avancer le programme.
- La non prise en compte au début du programme des projet individuel.
- Le souhait de la BID de faire exécuter toutes les composantes au même rythme.
- Le refus des promoteurs de constituer les apports personnels et les garanties exigés.
- Les lenteurs dans la production de pièces justifiant les demandes de financement (factures pro forma, devis...);
- Les lenteurs dans l'instruction des dossiers de projets et dans leur exécution technique et financière ;
- Les difficultés liées à l'application de la règle des 80/20 aux projets de commerce ;

### **5.4. Le Fonds National de l'Emploi**

le Fonds National pour l'Emploi (F.N.E) crée par décret n°87 1403 du 17 Novembre1987 et le Fonds Spécial (F.S) qui est une facilitation du F.N.E crée en 1988 sont gérés par la **Cellule d'Appui a la Promotion de l'Emploi, (CAPE)**.

#### **A - Présentation du FNE**

Créé par le décret n°87 1403 du 17 Novembre1987, le Fonds National pour l'Emploi (F.N.E) traduit la mise à disposition de la Délégation à l'Insertion, à la Réinsertion et à l'Emploi (DIRE) de moyens pour la promotion de l'emploi.

#### **⚡ Formulation**

La formulation du FNE souffre d'absence d'objectifs clairs et chiffrés. Le fonds dispose d'un compte à la BCEAO où sont déposées les sommes reçus par le FNE. Ce dernier signe avec des institutions financières des conventions qui précisent les engagements réciproques, les populations cibles et les conditions d'attribution des prêts.

- financement de MP/MPE des porteurs d'initiative économique viable (création ou développement d'entreprise)
- renforcement des capacités des bénéficiaires de financement
- Mise en place d'un fonds d'insertion pour les jeunes sortants des centres d'enseignement technique et de formation professionnelle en partenariat avec la BRS et les SFD sélectionnés pour l'accompagnement des promoteurs de régions de Matam, Saint-Louis, Louga et Thiès.
- Renforcement des capacités des SFD sélectionnés (appui institutionnel, formation et réseautage).

**Les infrastructures communautaires de base et protection sociale** seront mise en œuvre par :

- Construction et équipement d'infrastructures communautaires de base (Santé, Education, et Hydraulique)
- Protection sociale des groupes vulnérables par l'expérimentation de la micro assurance santé dans la commune de Saint-Louis.

**La stratégie d'insertion des jeunes sortants des centres d'ETFP** repose sur l'intervention de 3 organismes du système des Nations Unies :

- BIT/ISFP pour le développement des capacités managériales des promoteurs et la création d'entreprise
- ONUDI/DSLIP-IP pour l'appui technique et technologique des promoteurs
- PNUD/PRP-FDL4 pour la gestion des fonds d'insertion et de suivi des remboursements a travers la BRS et les SFD.

#### **⚡ Ressources :**

Les ressources du Programme sur la période 2008-2012 sont de 10,145 Millions de \$ dont une contribution de 4,875 Millions de \$ du Luxembourg, 4 millions du PNUD et 1,27 Millions du Gouvernement du Sénégal.

### Résultats obtenues :

Dans la formulation du programme, les objectifs chiffrés en matière d'emplois à créer ne sont pas connus pour permettre d'apprécier l'efficacité dans la mise en œuvre. Mais le programme a contribué à la résorption du chômage des jeunes sortants des ETFP qui ont bénéficié de l'appui du BIT avec la formation CREE pour l'élaboration d'un business plan et de l'ONUDI pour la partie technique du montage du projet. Ainsi, les résultats obtenus sont :

- 346 emplois créés au total dont 209 emplois directs pour les jeunes de l'enseignement technique et la formation professionnelle dans la zone de concentration du projet ; dont près de **64% de femmes**.
- **8 SFD** ont été sélectionnées pour le financement au taux de 9% l'an des projets inférieurs à 5 000 000 FCFA dans la zone de concentration du projet ; la BRS a été chargée du refinancement de ces SFD et du financement direct des projets de plus de 5 000 000 FCFA aux taux de 9%. Les SFD ont bénéficié de 73 832 200 FCFA pour le renforcement de leurs capacités
- 320 projets ont été reçus du programme pour étude et financement et 155 dossiers ont été accordés pour un montant total de 367 999 402 FCFA mais seuls **107 projets ont effectivement démarré leurs activités pour un montant total décaissé de 236 511 638 FCFA** suite au désistement de 32 promoteurs et 51 autres qui ne se sont pas manifestés.
- 37 430 111 FCFA remboursés par les promoteurs soit un taux de remboursement de 85% dont 26 225 850 FCFA pour le capital et 11 204 268 FCFA pour les intérêts répartis entre les institutions financières : 7 845 382 FCFA et le programme : 3 358 886 FCFA pour le renforcement du fonds de financement ;
- 6 419 359 FCFA d'échéances en retard à recouvrer ; soit 15% d'impayés.

Le taux de réussite des projets financés pourrait être apprécié à partir du taux de remboursement des prêts qui est de 85% mais cela occulterait les difficultés rencontrées par les promoteurs.

### ⚡ **Difficultés rencontrées**

- La qualité des informations au niveau des plans d'affaires est à améliorer afin de se



conformer d'avantage aux marchés, certaines données ne reflètent pas la réalité du terrain;

- Les filières couture et coiffure sont les plus financées et des risques de saturation du marché se présentent dans la zone de concentration;
- Le manque de maîtrise technique et de gestion des activités par certains promoteurs influent sur les rendements de l'activité et la qualité des produits offerts ;
- Les projets financés avec des montants élevés constituent un risque pour la banque car les promoteurs n'arrivent pas à manager l'activité convenablement ;
- Le remboursement du capital et des intérêts étant très lourds pour les promoteurs qui viennent de démarrer et cela constitue un risque pour la viabilité du projet car les charges sont très élevées. Le niveau de rémunération des emplois créé risque d'être bas.

#### ▪ PLASEPRI

##### ✚ Formulation :

Le programme «Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie «PLASEPRI» entre dans le nouvel élan de la Coopération Italienne dans la région Ouest Africaine en général et au Sénégal en Particulier. Elle entre dans la dynamique des stratégies de développement du Sénégal traduites dans le DSRPII, la Stratégie de Croissance Accélérée et d'autres politiques en faveur du développement du secteur privé.

Le programme PLASEPRI vise la création d'une plateforme financière et d'assistance technique pour l'appui au développement du secteur privé sénégalais en valorisant le potentiel économique de la communauté sénégalaise en Italie, qui est la plus importante en termes d'effectifs, des pays africains.

*L'objectif général* du programme est d'augmenter la capacité du secteur privé sénégalais et des sénégalais vivants en Italie à contribuer au développement durable du pays d'origine. Le projet entend aussi promouvoir le rôle économique de la femme dans le processus du développement et l'investissement en technologies durables, soucieuses de la protection des ressources naturelles.

*L'objectif spécifique* est l'augmentation du volume d'investissements efficaces et productifs par les PME, qui génèrent des opportunités d'emplois surtout dans les régions de forte émigration.

Les principaux résultats attendus du PLASEPRI sont :

- une ligne de crédit pour refinancer l'investissement productif, à des conditions compétitives tant par les PME que par les Intermédiaires Financiers Locaux (IFL);

- la croissance du portefeuille des IFL destinée à l'investissement productif, durable et générateur d'emplois (en particulier l'initiative des sénégalais de l'extérieur et des femmes);
- l'amélioration de la gestion et de la compétitivité des Institutions de Micro Finance (IMF) et des PME bénéficiaires ;
- une meilleure coordination entre le système d'information économique sénégalais en Italie, les investissements de la diaspora et les plans locaux de développement au Sénégal ;
- la formation et la sensibilisation des Ministères et des Services concernés à fournir de l'assistance technique aux systèmes PME et IMF ;
- la diffusion des informations, surtout en milieu rural, sur le programme et sur les meilleurs usages pratiqués.

#### ✚ Ressources :

Le programme est financé par la Coopération Italienne à hauteur de 23,7 Millions d'euros avec une composante de financement sous forme de crédit de 20 millions d'Euro et une subvention de 3,7 millions. Le Gouvernement sénégalais participe au programme avec une contribution équivalente à 370.000 Euro

La partie «crédit» est exécutée par le Ministère de l'Economie et des Finances tandis que la partie «subvention» est exécutée par la Direction de la Micro finance du Ministère de la Femme, de l'Enfance et de l'Entreprenariat Féminin.

Le programme s'articule autour de trois outils opérationnels :

*Ligne de crédit pour le PME:* Il s'agit d'une ligne de crédit de 12 millions d'Euro pour le financement aux PME à travers des Intermédiaires Financiers Locaux (IFL) à des conditions de prêt bien précises. Les IFL peuvent être des banques commerciales, des sociétés privées sénégalaises de location-vente ou des réseaux de mutuelles d'épargne et de crédit qui remplissent les conditions prévues par les lois et les règlements en cours au Sénégal.

*Ligne de crédit pour les IMF (Institutions de Microfinance).* Il s'agit d'une ligne de crédit d'un montant global de 8 million d'Euro allouée aux IMF pour financer des investissements pour le démarrage ou le renforcement de très petites et moyennes entreprises surtout localisées dans des zones rurales

*Assistance technique:* Ce volet du programme vise à garantir l'assistance technique aux PME et IFL pour la préparation et l'évaluation des plans d'investissement et d'affaires, l'identification

Le Comité a pour missions de :

- Suivre le déroulement des projets financés par le Programme dans la localité
- Superviser la mise en œuvre des projets financés dans la localité
- Suggérer les réajustements nécessaires dans la mise en œuvre
- Suivre le remboursement des bénéficiaires de financement du Programme
- Proposer au Programme toute mesure utile pour une bonne exécution des projets et une pérennisation dans la localité.

Chaque comité local de suivi est présidé par l'autorité locale. Les services techniques travailleront en étroite collaboration avec les Comités Locaux de Suivi.

Egalement dans chaque site d'implantation d'un projet (village ou quartier), le SRADL en relation avec les autres acteurs, mettra en place un comité de suivi dans le souci d'appropriation et de pérennisation du financement par les populations. Nous aurons ainsi un comité local de suivi communal ou communautaire et un comité local de suivi du quartier ou villageois. Des représentants du comité de suivi à l'échelle le plus bas siègeront au comité de suivi à plus large échelle.

Au terme des remboursements du financement par le promoteur, il sera organisé une auto-évaluation du processus de financement et de la mise en œuvre du projet, un renforcement des capacités des comités de suivi avant le refinancement pour durée qui ne peut excéder 5 jours

#### ✚ Les séquences de mise en œuvre du programme

##### **Phase 1 : Information, sensibilisation**

- Du public institutionnel au niveau local
- Des Micro, Petites Entreprises MPE
- Organisations professionnelles (OP)
- Des institutions de financement (Banques et SFD)

##### **Phase 2 : Présélection et sélection des groupes cibles (MPE, OP, SFD, PSNF)**

##### **Etape d'identification**

- l'auto-ciblage,
- le ciblage direct : L'exploitation des bases de données
- le ciblage indirect : bases de données des partenaires (OP, ANCAR, etc.).

##### **Etape tri : des bénéficiaires en 3 catégories :**

- sans qualification :
- qualifiée inexpérimenté ;

- qualifié expérimenté

Un comité de pré-sélection composé de l'équipe de l'antenne du Projet appuyées par des personnes ressources (ADEPME, ANEJ, DRDR, ANCAR, Chambres consulaires, etc.) va présélectionner et orienter :

- Le bénéficiaire « qualifié expérimenté » vers la formation Germe niveau 1 et TRIE/CREE pour disposer d'un plan d'affaires de création d'entreprise. Ces documents seront transmis aux institutions de financement de la localité agréée par le Programme qui va statuer sur la demande de prêt.
- Le bénéficiaire « qualifié inexpérimenté » dans un centre d'incubation pour un apprentissage dans le domaine de qualification et une formation en entrepreneuriat qui sera sanctionnée par un plan d'affaire à transmettre aux institutions de financement de la localité agréée par le Programme qui va statuer sur la demande de prêt.
- Le bénéficiaire « sans qualification » sera soit orienté pour acquérir un savoir faire vers un programme de Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) par l'apprentissage soit vers la formation qualifiante avec l'appui des autorités de l'ETFP, etc.

L'identification et la sélection d'Organisation professionnelle (OP) :

L'identification et la sélection des Prestataires de Services Non-Financiers :

En dehors des partenaires institutionnels qui fournissent des prestations dans leurs domaines, le Programme lancera des appels a candidature suivant un cahier des charges dans chacun des domaines d'appui nécessaires (formation technique, formation entrepreneuriale et gestion, suivi encadrement du projet, etc.).

L'identification et la sélection des Banques et/ou Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

La satisfaction des besoins en services financiers des PIE et MPE est du ressort des institutions de financement (banques, SFD), qui feront l'objet de selection par appel a candidature suivant un cahier des charges afin de bénéficier d'appuis du projet.

### **Phase 3 : Diagnostic**

- Diagnostic OP
- Diagnostic des SFD

### **Phase 4 : Mise en œuvre des appuis**

#### ✚ **Mise en œuvre des appuis aux MPE**

- alphabétisation fonctionnelle
- Formation en germe classique et en germe niveau 1
- Activité de Formation en TRIE CREE
- Formation en apprentissage
- Formations techniques

Mieux maîtriser les procès et les techniques de productions et d'améliorer ainsi la productivité et la qualité des produits et services offerts. Les formations seront réalisées par des prestataires-formateurs sélectionnés par un processus d'appel d'offre local.

#### - Les Appuis Commerciaux

Les contrats établis entre producteurs et clients peuvent constituer une condition de décaissement du crédit pour éviter le taux d'échec élevé des projets liés aux problèmes de débouchés.

- Appui à l'affiliation et à la formalisation des MPE
- Appui aux MPE collectives

Elle devra permettre une meilleure structuration des MPE, une claire définition des rôles et responsabilités et une meilleure répartition des tâches opérationnelles liées à l'activité.

- Diffusion d'information aux MPE
- Appuis conseils individualisés
- Faciliter aux MPE l'accès au crédit

#### ✚ **Mise en œuvre des appuis aux organisations professionnelles (OP)**

- Les renforcements de capacités des OP

En management et de plaidoyer afin d'offrir des services aux MPE et améliorer l'environnement politique. Elles se feront à la demande en fonction des besoins identifiés des OP dans les différentes zones d'intervention du Projet

- L'appui à la restructuration et à la formalisation des OP

- La formation des relais internes

Formation de formateurs pour poursuivre l'accompagnement technique de l'OP dans le renforcement des capacités, suivront une formation de formateurs, dans une perspective de pérennisation. Ces Acteurs Porteurs de Développement Local (APDL) seront aussi renforcés en diagnostic et en GERME pour devenir des prestataires de services non-financiers endogènes.

- Mise en œuvre des cadres de concertation dans les zones de concentration

#### ✚ **Mise en œuvre des appuis aux PSNF**

Au besoin, les prestataires de services non-financiers (PSNF) sélectionnées recevront des formations en GERME et PACTE et en technique de diagnostic et des formations spécifiques en Genre, marketing, contrôle de qualité et gestion des approvisionnements. Un appui à la formalisation sous forme de sensibilisation et de mise en relation sera fourni et des ateliers de mise à niveau sur les filières et l'évolution de l'environnement des MPER.

#### ✚ **Mise en œuvre des appuis aux SFD**

##### **- L'appui à l'accès à la ligne de crédit, fonds de refinancement, fonds de garantie.**

L'objectif visé par la mise en place de la ligne de crédit est de satisfaire, en partie, les besoins en financement à moyen et long terme des promoteurs.

La démarche sera composée de trois grandes phases:

##### **- La présélection des SFD**

Le Projet va procéder par un appel à manifestation d'intérêt adressé aux SFD situés dans les zones d'intervention ou intéressées à travailler avec ses cibles en vue de procéder à une présélection d'institutions partenaires potentielles. Les critères de présélection repose entre autre sur :

- la bonne santé financière de l'institution,
- l'existence d'un réseau d'institutions de base capable de fournir un service financier de qualité dans les zones d'intervention du Projet
- L'expérience dans le financement des chaines de valeur agricoles de la cible « jeune » et « femme »
- La capacité technique et le professionnalisme de son personnel à fournir les prestations attendues, etc.

Après le dépôt des dossiers de présélection par les SFD, la commission de présélection se réunit le lendemain de la date limite de dépôt des dossiers sur convocation du Directeur de l'UGP.

Le procès verbal de la commission de présélection est soumis au Directeur de l'UGP qui, étudie les conclusions techniques de la commission de présélection et approuve les décisions prises.

Après approbation, les dossiers sont transmis aux membres de la Cellule de passation de marché qui doivent se réunir pour validation ou a la DCMP si le seuil est atteint.

Après validation du PV de présélection par la CPM, le Directeur de l'UGP doit signifier aux SFD présélectionnées la décision prise par lettre recommandée avec accusé de réception.

##### **- La sélection des SFD**

La sélection se fera suivant un cahier des charges invitant les institutions de financement (banques ou IMF) à faire une proposition technique et financière qui fera l'objet d'une évaluation et sélection provisoire. Après épuisement du circuit d'approbation et de validation de la procédure de sélection les dossiers sont transmis par l'UGP à la BAD pour avis de non-objection.

Après notification de leur sélection, les institutions de financement sélectionnées signent avec la Direction du Projet une convention.

#### **- Le tirage de la ligne de crédit.**

Pour l'accès à la ligne de crédit, le SFD, après la signature de la convention, doit ouvrir un compte dans les livres de l'institution de financement où la ligne de crédit a été logée et communiquer ce numéro au projet avec un relevé d'identité bancaire dûment établi par la banque.

Sur la base de la convention de refinancement, un programme de travail budgétaire et prévisionnel est établi. Ce programme intègre la demande de décaissement du SFD.

A la réception de la requête, le projet demande à l'institution de financement de virer le montant accordé comme avance de démarrage dans le compte de l'institution concernée.

Les virements ultérieurs seront faits sur une base périodique (déterminée dans la convention) et conditionnés au taux d'exécution des opérations antérieures, des justificatifs des opérations programmées (budget prévisionnel) et du solde du compte.

Le résultat attendu de la mise en place de la ligne de crédit est le renforcement de la capacité financière des institutions de financement en ressources financières longues.

Il s'agit d'intégrer, également, dans les conventions des dérogations visant à adoucir les conditions d'accès au crédit. Citons quelques exemples:

- Adoption des taux bonifiés ;
- Allongement des différés ;
- Aménagement des échéances de paiement selon le dénouement des activités investies par les bénéficiaires.

#### **Phase V- Suivi-accompagnement- désengagement- transfert-pérennisation**

Les cibles du projet, après avoir bénéficié d'appuis seront suivies et accompagnés dans une perspective de Transfert/désengagement en vue de la pérennisation des acquis.

#### **✚ Suivi-accompagnement des MPE**

Toutes les MPE appuyées vont bénéficier de suivi-accompagnement qui sera effectué par le personnel du projet et les structures pérennes de l'État avec qui des conventions de partenariat seront signées ou par un PSNF agréé ou un prestataire spécialisé. Ce suivi permettra d'assurer une collecte régulière d'informations sur les performances de l'entreprise et sur les besoins d'appuis complémentaires identifiés permettant une meilleure maîtrise des fonctions de l'entreprise et des performances de l'entrepreneur.

#### ✚ Suivi des crédits et des performances des institutions de financement.

L'objectif visé, à travers cette activité, est de mesurer les performances des bénéficiaires et des institutions de financement partenaires afin de corriger les insuffisances constatées.

L'activité de suivi-accompagnement se fait à deux niveaux :

- **Le suivi des bénéficiaires** consiste à collecter des données et produire un rapport périodique d'auto-évaluation par le promoteur qui sera par la suite exploité en rapport avec les indicateurs de performances retenues par le Projet. Les écarts constatés seront expliqués et corrigés au besoin.
- **Le suivi des institutions de financement (banque, SFD)** consiste à collecter des données et produire un rapport périodique de suivi des fonds de financement et des prêts à analyser par rapport aux indicateurs de performances spécifiés dans les protocoles.

#### SUIVI- EVALUATION PROGRAMME

Le système de reporting doit permettre l'information régulière des acteurs partenaires et bénéficiaires sur le déroulement du programme. Il permettra également la cohérence des informations financières et techniques géographiques et stratégiques qui circulent dans le système. Un cycle dynamique de collecte et de transmission de comptes rendus et rapports doit être mis en place de manière à assurer une fréquence au moins trimestrielle de diffusion. On distinguera deux types de documents à diffuser. Le premier type comprend les rapports documents à diffusion externe dont le but est d'informer les partenaires sur la conduite des activités. Il s'agit des documents prévus suivants :

- Rapport d'activités trimestriel ;
- Rapport financier trimestriel ;
- suivi budgétaire ;
- Demande de fonds pour le trimestre à venir ;

Le projet élaborera et transmettra à la coordination les rapports d'activités trimestriels et les justificatifs des dépenses réalisées. Ce dernier intégrera ces données dans le rapport global du fonds avant d'être envoyé à la CAP/DDI qui se chargera de le transmettre au PTF après contrôle et validation.

Les compte rendus, et documents à usage interne dont le but est de faciliter le dialogue entre les agents du programme. Il s'agit des réunions de coordination qui sont tenues chaque fin de mois et faisant l'objet d'un compte rendu, les comptes rendus de mission et les rapports de suivi des fonds remis aux institutions de financement et des crédits accordés aux bénéficiaires.



Le rapport trimestriel devra faire ressortir :

- le rappel des objectifs et des résultats attendus ;
- les réalisations faites ou en cours du trimestre et leur avancement par rapport aux prévisions ;
- les problèmes majeurs rencontrés et les retards ayant une incidence dans la suite de l'activité ;
- la liste des contrats passés et leur niveau d'exécution ;
- les activités prévues pour le prochain trimestre accompagnées d'un chronogramme ;
- la mise à jour des indicateurs dans le cadre du suivi du programme (alimentation du système d'informations et de l'observatoire de la pauvreté) ;
- le rapport financier par rapport aux fonds reçus au cours du trimestre aux engagements et décaissements effectués ;
- le suivi du budget.

Concernant le Projet, des rapports semestriels seront élaborés lors des réunions tripartites regroupant l'État, les bailleurs et les bénéficiaires. Ces rapports semestriels épouseront la forme des rapports trimestriels.

#### ⚡ Contrôle

Un audit spécial sera effectué sur le programme. Cet audit devra confirmer et certifier que :

- les décaissements sont effectués conformément aux activités et budgets relatifs au Fonds portant sur l'insertion des femmes entrepreneurs et le jeunes;
- les décaissements sont effectués sur la base de pièces justificatives certifiées et liquidées selon les procédures de l'exécution nationale applicables au programme ;
- les rapports financiers trimestriels sont élaborés par l'UCG et envoyés à la BAD via le Ministère de l'Economie et des Finances après contrôle et acceptation à leur niveau.

Cet audit sera effectué chaque année. A défaut il doit être effectué au moins à mi parcours et en fin de projet conformément aux normes acceptées. Le rapport d'Audit final sera envoyé par le gouvernement à la BAD et aux autres partenaires.

## Conclusion

A cette étape de l'évaluation des dispositifs de financement de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois pour les jeunes et les femmes, il est à noter que l'état des lieux a permis de tirer des enseignements, en mettant en exergue les pratiques qui pourront être capitalisées dans la mise en place du nouveau fonds pour assurer sa réussite. Les informations disponibles sur les fonds et programmes mis en place par l'État ont coûté au total 19,6 milliards de FCFA et ont générés 32848 emplois. Le coût moyen d'un emploi créé est d'environ 600 000 FCFA.

En dehors du PADIUALA qui a été pérennisé et a largement dépassé les attentes, les programmes et projets ont péché dans leur formulation, leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation. Cette évaluation a montré ces programmes manquent d'un système fiable d'archivage de l'information sur leurs gestions ainsi que sur les financements et les recouvrements. En revanche certains programmes mis en places d'autres partenaires en développement comme le programme PLASEPRI de la coopération italienne, le programme PRP/BRS de la coopération luxembourgeoises et le programme PEJU de la coopération allemande ont connu de meilleurs sorts, notamment dans la formulation et la mise en œuvre.

L'ébauche de mécanisme de financement proposé ici, qui sera améliorée pour le rapport final en prenant en compte les échanges avec la BAD, est une synthèse des mécanismes mise en œuvre dans les cas de réussite, en prenant en compte les préoccupations soulignées dans l'aide-mémoire de la BAD. Ce mécanisme associe un fonds de crédit bail et un fonds de prêt et/ou de refinancement de la BAD dont le risque sera couvert à 50% par le Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires (FONGIP) mis en place par de l'État ou tout autre fonds de garantie.