

1789

**Gouvernement du Sénégal**

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

**Ministère de l'intérieur  
Direction des Collectivités Locales (DCL)**

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

**Programme d'Appui à la Décentralisation en Milieu Rural  
P A D M I R**

**CAPITALISATION SUR LE FINANCEMENT DES  
ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS PAR LE  
BIAIS DE LA MICRO FINANCE**

**RAPPORT DEFINITIF**

**Réalisé par :**

**Le Comité National de Pilotage du PADMIR**

**Avec l'appui et la supervision de :**

**Mahmadou WADE  
Consultant**

**Novembre 2006**

# SOMMAIRE

|  |    |
|--|----|
| <b>I. INTRODUCTION</b> .....   | 4  |
| 1. CONTEXTE DE LA MISSION.....   | 4  |
| 2. OBJECTIFS DE LA MISSION.....  | 5  |
| 3. RESULTATS ATTENDUS.....   | 6  |
| <b>II. METHODOLOGIE</b> .....  | 6  |
| <b>III. CONTEXTE GLOBAL</b> .....  | 7  |
| 1. DESCRIPTION DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE AU SENEGAL.....   | 7  |
| 2. PRINCIPALES DISPOSITIONS DU CADRE JURIDIQUE.....  | 10 |
| 3. LES CONTRAINTES REGLEMENTAIRES :.....   | 10 |
| 4. CHAMP D'APPLICATION DES SFD.....  | 14 |
| 5. PERSPECTIVES DES SFD.....   | 14 |
| 6. MICROFINANCE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETE AU SENEGAL .....   | 15 |
| <b>IV. APPROCHE DU FENU EN MATIERE DE MICROFINANCE</b> .....   | 17 |
| <b>V. PRESENTATION DU DISPOSITIF DE PROMOTION DES AGR</b> .....  | 18 |
| 1. OBJECTIFS .....   | 18 |
| 2. LES DOMAINES FINANCES.....  | 19 |
| 3. LES PRINCIPES DE BASE .....   | 19 |
| 4. LES ACTEURS .....   | 20 |
| 5. LES GROUPES ELIGIBLES.....  | 21 |
| 6. CONDITIONS DE PRETS.....  | 22 |
| 7. FINANCEMENT ET REMBOURSEMENT.....   | 23 |
| 8. ENSEIGNEMENTS A CAPITALISER.....  | 23 |
| <b>VI. DONNES QUANTITATIVES SUR LE PORTEFEUILLE DE FINANCEMENT DES ACTIVITES<br/>GENERATRICES DE REVENUS</b> ..... | 30 |
| <b>VII. ETUDE ET EVALUATION DES SCENARII DE PERENNISATION</b> .....  | 35 |

## ANNEXES

### TERMES DE REFERENCES DE LA MISSION

## Liste des acronymes

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>ARD :</b>    | Agence régionale de développement                             |
| <b>AGR :</b>    | Activités génératrices de revenu                              |
| <b>BCEAO :</b>  | Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest             |
| <b>CCN :</b>    | Cellule de coordination nationale                             |
| <b>CMS :</b>    | Crédit Mutuel Sénégal   |
| <b>CR :</b>     | Communauté rurale   |
| <b>DCL :</b>    | Direction des collectivités locales                           |
| <b>FADEC :</b>  | Fédération des Associations de Développement Communautaire    |
| <b>FDD :</b>    | Fonds de dotations de la décentralisation                     |
| <b>FECL :</b>   | Fonds d'équipement des collectivités locales                  |
| <b>FENU :</b>   | Fonds d'équipement des nations unies                          |
| <b>GRN :</b>    | Gestion des ressources naturelles                             |
| <b>OCB :</b>    | Organisations communautaires de base                          |
| <b>OMD :</b>    | Objectifs du millénaire pour le développement                 |
| <b>MDL :</b>    | Maison du développement local                                 |
| <b>PADMIR :</b> | Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural       |
| <b>PLD :</b>    | Plan local de développement                                   |
| <b>PIL :</b>    | Plan d'investissement local                                   |
| <b>PSIDEL :</b> | Programme de soutien au développement des initiatives locales |
| <b>PCR :</b>    | Président de communauté rurale                                |
| <b>PNUD :</b>   | Programme des nations unies pour le développement             |
| <b>PNIR :</b>   | Programme national d'infrastructures rurales                  |
| <b>PRDI :</b>   | Plan régional de développement intégré                        |
| <b>UAT :</b>    | Unité d'assistance technique                                  |

## I. INTRODUCTION

### 1. Contexte de la mission

Dans le cadre de sa stratégie nationale de lutte contre la pauvreté, le gouvernement du Sénégal en collaboration avec ses partenaires au développement, ont mis en place des projets et programmes en vue de répondre aux besoins des populations les plus démunies.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'action du Programme d'appui à la décentralisation en milieu rural (PADMIR) qui est un programme initié à partir de 1999 par l'Etat du Sénégal et appuyé par le Fonds d'équipement des Nations Unies. Ce programme entre dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural par le financement d'infrastructures communautaires suivant une démarche participative et décentralisée améliorant la gouvernance locale.

Mise en œuvre au Sénégal en 2000, le programme a démarré ses activités au niveau des communautés rurales des départements de Kaffrine et de Kébemer classés parmi les départements les plus pauvres du pays. Sa mise en œuvre opérationnelle est confiée à deux unités d'assistance technique (UAT) installées respectivement par le FENU dans chaque département, pour appuyer les communautés rurales dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage.

Les actions du programme englobent :

- ✓ L'appui à la réalisation d'investissements publics locaux dans le domaine des infrastructures et des équipements communautaires ;
- ✓ La promotion d'activités génératrices de revenus (AGR) ;
- ✓ L'impulsion d'activités portant sur la gestion des ressources naturelles.

Dans le domaine des activités génératrices de revenus, le PADMIR a appuyé les communautés rurales à contractualiser avec des institutions de Microfinance en vue de

permettre aux organisations communautaires de base de bénéficier de financement leur permettant d'accroître leur revenu et améliorer leurs conditions d'existence.

Après trois années d'expérimentation du dispositif il semble opportun de réfléchir sur les mécanismes de pérennisation des AGR avant la fin du programme prévue en décembre 2006.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cette présente mission de capitalisation pour appuyer les différents acteurs à tirer les réussites des composantes activités génératrices de revenu en vue d'être répliquées dans les autres projets et programmes.

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

### **Objectif global**

L'objectif global de la capitalisation est d'appuyer les équipes de l'UAT à présenter les leçons tirées, les enseignements, les approches, le mode opératoire, les stratégies de l'expérience du PADMIR dans le cadre du projet de promotion des activités génératrices de revenus.

### **Objectifs spécifiques**

De manière spécifique, la mission doit permettre un éclairage sur les aspects suivants :

- Un bilan des expériences de manière à mieux comprendre les résultats et les leçons tirées des démarches en matière d'AGR ;
- De tirer de ces expériences les outils existants qui ont fait la preuve de leur pertinence, efficacité et durabilité, en vue de leur généralisation et de leur appropriation par les collectivités locales.
- Apprécier la maîtrise de la capacité opérationnelle des systèmes financiers décentralisés (SFD) à appuyer les bénéficiaires
- Recueillir les avis des acteurs (bénéficiaires, SFD partenaires...) sur la mise en œuvre et les résultats des AGR par rapport à leurs attentes

- Identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être répliquées dans les autres projets ou programme
- Elaborer un rapport de synthèse

### **3. Résultats attendus**

Les attentes de la mission se résument à la production d'un rapport de capitalisation sur la mise en œuvre et les résultats des AGR et contenant :

- Les résultats ou produits permettant l'atteinte des objectifs globaux et spécifiques de la mission
- Les enseignements à capitaliser et les recommandations à formuler sur les connaissances et sur les bonnes pratiques permettant une pérennisation de l'activité des AGR

## **II. Méthodologie**

La démarche adoptée pour réaliser cette étude repose d'une part sur la synthèse des connaissances sur l'environnement de la microfinance et les meilleures pratiques en matière de microfinance. C'est une démarche participative qui a impliqué tous les acteurs concernés. Elle est axée sur :

- La lecture de la documentation existante (manuel de procédures des AGR, notes de synthèse sur les AGR, rapport de stage...)
- Des séances de travail avec les équipes des UAT de kébémér et kaffrine
- Des entretiens avec les services publics intervenant dans le développement local (Agence Régionale de Développement, Direction de la planification, ONG Vision mondiale...)
- Des entretiens avec les SFD partenaires et certains bénéficiaires
- Des rencontres avec les responsables du FENU, de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), des responsables d'ONG...
- Organisations de forum pour recueillir la perception des différents acteurs

### III. Contexte global

#### 1. Description du secteur de la Microfinance au Sénégal

La microfinance, née au Sénégal dans les années 80, s'est développée par la suite comme un instrument de développement économique s'intéressant spécifiquement aux hommes et femmes à faible revenu exclus du secteur financier classique. En effet, comme dans toutes les régions du monde, le secteur de la microfinance s'est développé pour permettre l'accès des populations pauvres aux services financiers formels. Devant l'importance de l'enjeu, les gouvernements et les bailleurs de fonds se doivent d'adopter une perspective à long terme à même de permettre la viabilité des structures de financement décentralisées et de la micro finance dans sa globalité.

En fin 2003, le secteur servait 510 883 clients, avec un volume de crédit de 57,8 milliards de francs CFA et un encours d'épargne de 42,99 milliards et 4 000 emplois directs créés. Actuellement, on dénombre au Sénégal plus de 750 systèmes financiers décentralisés.

Le secteur de la microfinance au Sénégal compte trois types d'institutions :

- Les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC)
- Les groupements d'épargne et de crédit (GEC)
- Les structures ou organisations non constituées sous forme mutualiste mais exerçant des activités d'épargne et/ou de crédit et ayant signé une convention cadre avec l'Etat du Sénégal.

La cellule chargée de la microfinance au ministère de l'Économie et des finances ainsi que la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) supervisent l'ensemble du secteur. Le fonctionnement des mutuelles de crédit est régi par la « Loi PARMEC » (loi n° 95-03 du 5 janvier 1995 et son décret 97-1106 du 11 novembre 1997). En 2003, le ministère des PME, de l'Entrepreneuriat féminin et de la Microfinance a été créé pour promouvoir le secteur compte tenu du fait qu'il est considéré aujourd'hui comme un des leviers importants à actionner pour développer la micro entreprise, promouvoir l'auto emploi et lutter efficacement contre la paupérisation.

Le secteur de la microfinance au Sénégal présente plusieurs points forts, notamment :

- L'engagement clair du gouvernement en faveur de l'émergence du secteur ;
- L'existence d'un cadre légal et réglementaire supervisé et contrôlé par le ministère de l'Économie et des Finances et la Banque centrale ;
- Le ministère des PME, de l'Entreprenariat féminin et de la Microfinance, chargé de la promotion et du développement du secteur, ainsi que de la traduction de la vision en programmes et en plan d'action ;
- L'existence d'une association professionnelle dynamique : Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit (APIMEC) ;
- L'engagement des bailleurs de fonds à maintenir leur soutien et leurs activités de suivi au profit du développement des institutions de base et des institutions faitières, en accompagnement du plan d'action.

Malgré ces éléments positifs, on note également certaines faiblesses :

- L'absence d'une vision claire et commune concernant l'évolution potentielle du secteur et son positionnement dans l'économie nationale ;
- La faiblesse des options stratégiques et des procédures appliquées aux programmes de microfinance ;
- L'insuffisance des mécanismes de surveillance, de contrôle et de suivi interne et externe, en dépit de la croissance considérable du secteur en termes de couverture géographique et de nombre d'IMF ;
- L'inadéquation du cadre réglementaire avec le modèle opérationnel et institutionnel de certains prestataires de services financiers ;
- Le manque de professionnalisme, notamment au niveau des compétences techniques requises pour la collecte, le traitement et la production de données relatives à la gouvernance interne des IMF et à la supervision du secteur ;
- L'inadéquation des ressources financières disponibles pour la promotion du secteur.

À partir de novembre 2003, les principaux acteurs de la microfinance au Sénégal se sont engagés dans une approche de développement du secteur financier révisée, plus détaillée, fondée sur une vision commune clairement articulée dans la politique sectorielle de la microfinance. Cette vision est formulée comme suit : *«Disposer d'un secteur de la microfinance viable et pérenne, intégré dans le secteur financier, diversifié et innovant, assurant une couverture satisfaisante de la demande sur l'ensemble du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté et favorable »*. À partir de cette vision, les acteurs ont développé une politique sectorielle et élaboré une nouvelle stratégie et son plan d'action.

Les principaux acteurs et partenaires internationaux ont chargé le FENU de faciliter et de diriger le processus de mise en œuvre de la stratégie nationale ainsi que d'organiser la table ronde des bailleurs de fonds. Le processus comprend les étapes suivantes :

- Diagnostic pays, dans un processus participatif et multiacteurs ;
- Validation du diagnostic par les principaux acteurs ;
- Développement de la politique et de la stratégie nationales ;
- Élaboration du plan d'action et de son budget ;
- Concertation entre les acteurs et répartition des rôles ;
- Adoption du projet de loi ou du décret d'application du document.

Sur la base de cette vision, quatre axes stratégiques ont été définis :

- amélioration du cadre légal et réglementaire ;
- offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en expansion, notamment dans les zones encore non couvertes par des IMF professionnelles ;
- renforcement de la collaboration entre les banques commerciales et les IMF pour le financement des PME ;
- organisation d'un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur ainsi que la mise en œuvre efficace de la stratégie nationale de microfinance (SNMF).

## **2. Principales dispositions du cadre juridique**

Le cadre juridique s'adresse en premier lieu aux institutions mutualistes d'épargne et de crédit mais prévoit des dispositions pour les structures non mutualistes qui sont assujetties au régime de la convention cadre. La tutelle de ces institutions est dévolue au Ministère des finances qui délivre soit un agrément conférant la personnalité morale soit une reconnaissance.

Afin de réduire les lenteurs administratives, le Ministère doit se prononcer dans un délai de trois mois ; à défaut, l'agrément est acquis d'office. En contrepartie de cette autorisation d'exercer les activités d'épargne et/ou de crédit, les institutions visées par le cadre juridique sont tenues de communiquer, périodiquement au Ministère de tutelle, des informations sur leurs activités.

Au plan du fonctionnement, la loi requiert que les fonctions de gestion et de contrôle soient séparées et exercées par des entités distinctes afin d'assurer une meilleure surveillance de la gestion des institutions.

Outre le contrôle interne, l'Autorité de tutelle mais également la Banque Centrale et la Commission Bancaire suivent les activités des structures faïtières (union, fédération, confédération et organe financier). Cette surveillance porte notamment sur le respect des normes prudentielles figurant dans le décret d'application 97-1106 du 11 novembre 1997.

## **3. Les contraintes réglementaires :**

### *✓ Le problème du régime de la Convention Cadre*

Les institutions non mutualistes sont soumises à ce régime en vertu des articles 5, 6 et 7 de la loi PARMEC dont le nom est tiré du Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de la BCEAO. Dans ce cadre, elles font l'objet d'un agrément du Ministère des Finances. La convention qui porte sur une durée de cinq ans renouvelables empêche toute projection sur le long terme mais les engage sur le respect de normes de transmission d'états financiers et non financiers et de ratios

prudentiels adaptés et sur la mise en place de procédures de contrôle interne minimales. Cette situation est également source de fragilité et d'insécurité pour les structures concernées, d'autant plus que les conditions de renouvellement ne sont pas précisées.

Les autorités monétaires de la sous région (BCEAO) soutiennent le maintien en l'état du régime de la Convention, en s'appuyant sur le fait que les Systèmes Financiers Décentralisés non mutualistes, compte tenu de leurs spécificités, relèvent structurellement d'un dispositif qui doit donner lieu à un renouvellement périodique, accordé selon le degré de respect des contraintes de contrôle, et de maîtrise du risque nécessaire.

Ceci étant, on peut aussi soutenir que l'incertitude qui pèse sur chaque SFD concernée individuellement crée en soit un risque systémique, qu'il serait bon de mieux maîtriser.

✓ *Le cas des groupements d'épargne et de crédit*

Les Groupements d'Epargne et de Crédit (GEC) sont reconnus mais pas agréés. Ils n'ont donc pas de personnalité juridique leur conférant un droit de propriété et un droit de disposer d'obligations. L'autre contrainte est liée à la limitation de la durée de reconnaissance des GEC pour les obliger à se muer en Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC) et se constituer en réseau ou s'affilier à des réseaux existants. Du reste les dispositions permettant la mutation des GEC en MEC sont contenues dans la "loi PARMEC"

✓ *Les critères pour l'obtention d'un agrément de la cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit (AT/CPEC) du Ministère des Finances*

L'obtention d'un agrément pour les structures constituées sous de forme de mutuelle d'épargne et de crédit suppose :

- un minimum de cent (100) membres
- Le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive ;

- Les statuts dûment signés par chacun des membres fondateurs de l'institution ;
- Les pièces attestant des versements effectués au titre des souscriptions au capital ;
- Les noms, adresses, professions des membres des organes d'administration et de gestion ou de contrôle avec l'extrait de leur casier judiciaire ;
- L'évaluation des moyens humains, financiers et techniques au regard des objectifs et des besoins ;
- Un plan de développement triennal récapitulant les forces et faiblesses, les menaces et opportunités, le marché potentiel, les états prévisionnels (situation patrimoniale et état de formation de résultat)...
- Les règles de procédures comptables et financières (manuel de procédures).

✓ *Le problème des dispositions de la loi PARMEC relative à l'organisation de la gouvernance des institutions mutualistes*

Le sujet porte sur le niveau de détails qu'introduit cette loi dans les dispositions relatives à l'organisation des pouvoirs au sein des Caisses Locales et des Organes factiers des Coopératives d'Épargne et de Crédit et sur la non évocation du statut de responsabilité imputé aux dirigeants techniques des structures.

De fait, dans ces institutions les élus, représentants des sociétaires jouissent tant au niveau des Caisses Locales, que du Conseil d'Administration (CA) et des Comités de Crédit des Unions et Fédérations non seulement de pouvoir d'orientations et de surveillance, mais également d'intervention dans certaines décisions de gestion courante des organisations. Le texte prévoit ainsi explicitement qu'il appartient à des élus dans le cadre des comités de crédit ou d'engagement de procéder aux décisions d'octroi des crédits.

De même des décisions de gestion relativement courante (engagements d'acquisition d'équipement, recrutements...) ne sont pas clairement identifiées comme pouvant

relever d'une délégation aux Dirigeants techniques des Unions ou Fédération, ce qui ne peut qu'entraver la prise en charge des indispensables actes de gestion par eux.

Ce principe d'autorité exclusive concevable à l'origine des projets, qui reposaient de façon essentielle sur la mobilisation bénévole des groupes locaux pour assurer la bonne affectation des crédits et surtout leur bon remboursement actionné par la pression sociale locale, est aujourd'hui très difficilement applicable en l'état. D'une part, les élus bénévoles, en principe, sont amenés à prendre des risques économiques de plus en plus importants sur des choix de gestion lourds (investissements informatiques, politique RH à large échelle, engagements de financement de gros volumes sur des OPA, des groupements, des PME, des Collectivités ...), alors que le degré de sanction pénale et civile qui peut leur être imputé en cas de défaillance frauduleuse ou d'abus de bien social manifestes n'est pas clairement précisé, et surtout facilement applicable, ni appliqué. En contrepartie, en vertu des dispositions du droit des sociétés, les dirigeants techniques des SFD coopératives pourraient être considérés comme pleinement responsables des conséquences d'actes de ce type alors qu'ils n'ont pas forcément une prise sur les décisions adoptées par les élus.

La position de la BCEAO sur ce point est que ces problèmes devraient être facilement résolus par un ajustement des statuts et règlements intérieurs des SFD mutualistes, la loi et le décret leur laissant à cet égard des degrés de liberté suffisants pour bien préciser le rôle et les niveaux de responsabilité respectifs des organes dirigeants explicitement définis (Assemblées, Conseils d'Administration, Comité de Crédit) et des Mandataires sociaux dirigeants techniques.

Il paraît toutefois souhaitable de clarifier ces aspects du régime de la loi PARMEC et de trouver une cohérence entre ses dispositions qui régissent le rôle des dirigeants élus<sup>1</sup> et non élus et le droit des sociétés en déclinaison de l'Acte uniforme des Sociétés Commerciales.

---

<sup>1</sup> Articles 5 à 12 du décret 94-302 / P-RM portant application de la loi 94 6 040

#### **4. Champ d'application des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)**

Les activités des institutions de microfinance s'exercent sur l'ensemble du territoire national en zone urbaine, semi – urbaine, rural ou semi – rurale. Ces institutions ont pour activité principale, la mobilisation de ressources (épargne des adhérents, dons et subventions, emprunts) et la distribution des crédits à leurs adhérents pour le financement d'une large gamme d'activités socio – économiques plus spécifiquement ancrées dans le secteur dit informel avec des populations cibles très diversifiées ayant en commun un lien géographique, professionnel, de genre ou autre. Le fondement des activités des SFD procède de proximités psychologiques, sociales, géographiques et financières entre les adhérents.

Les SFD couvrent la totalité du territoire national ; cependant, il existe un axe Dakar, Thiès, Saint – Louis à forte concentration de SFD et des Régions moins pourvues comme Fatick et Tamba qui font partie des Régions les plus pauvres du Sénégal. Ces disparités semblent s'estomper avec l'option de politique économique de l'Etat qui opte pour l'utilisation de la microfinance comme moyen majeur de lutte contre la pauvreté au Sénégal.

#### **5. Perspectives des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)**

Le paysage micro financier révèle un bon essor aujourd'hui au Sénégal et l'étude de l'environnement, économique, social et politique est globalement favorable. Pour appuyer les SFD dans leurs besoins de financement, la Banque Régionale de Solidarité (BRS) est mise en place.

Cette banque permettra de modifier le paysage bancaire et financier de l'UEMOA, dans le cadre d'une contribution plus hardie à la lutte contre la pauvreté, à travers notamment la création de nombreux emplois indépendants dans des secteurs vitaux de l'économie des pays de l'Union et l'intégration des couches vulnérables de la population dans le système financier de l'Union.

La mission assignée à cette structure financière consiste, de manière générale, à financer toutes les micro entreprises agricoles, industrielles, artisanales et les petits métiers. Elle vise ainsi, l'insertion des jeunes, la réinsertion des travailleurs et plus globalement, le développement d'activités génératrices d'emplois et de revenus. Sa population cible est principalement :

- Les diplômés sans emplois de l'enseignement supérieur, général, technique ou professionnel, des écoles des arts et métiers ;
- Les apprentis ayant achevé leur formation auprès d'un maître artisan dûment inscrit sur le registre des artisans de son pays et reconnu par ses pairs ;
- Les coopératives non financières d'ouvriers, d'agriculteurs ou d'artisans ;
- Les opérateurs de micro activités de production aspirant au développement ou à la modernisation de leur activité ;
- Les Systèmes Financiers Décentralisés, pour leurs besoins de refinancement ou des lignes de crédit.

Par ailleurs, pour assurer le succès de ses interventions, la BRS s'appuie sur des partenaires (structures relais financiers, d'appui technique et administratif, etc.) dans les différents pays de l'UEMOA.

## **6. Microfinance et lutte contre la pauvreté au Sénégal**

La pauvreté est un phénomène à dominante rurale. Elle est synonyme de faible revenu monétaire à cause essentiellement d'une baisse de la production agricole, du faible niveau de l'autoconsommation, de difficultés d'accès au crédit et de faible couverture des services sociaux. L'ampleur du phénomène transparaît dans l'élaboration du document de référence de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté à travers ses termes :

“ Il y a au Sénégal 30 % de ménages vivant en dessous du seuil de pauvreté qui est défini comme étant la dépense nécessaire à l'acquisition de 2.400 calories par jour et

par personne dans le ménage. 75 % des ménages pauvres sont localisés en milieu rural alors que la population rurale représente 60 % de la population totale. 58 % des ménages ruraux sont pauvres".<sup>2</sup>

De ce fait l'augmentation du revenu des populations et l'amélioration de leurs conditions d'existence sont devenues un axe structurant dans la conception des politiques économiques et sociales de l'Etat sénégalais.

L'exclusion du système bancaire et financier formel touche une proportion importante de la population, surtout en zone rurale et périurbaine.

Ces difficultés résultent du fait que le monde rural et en particulier les femmes, dans leur grande majorité ont du mal à se retrouver dans le système bancaire actuel où prévalent des procédures administratives et financières peu adaptées à leurs réalités et conditions.

Face à cette situation difficile, les femmes qui représentent près de 38% des 400.000 sénégalais sociétaires d'institutions de micro finance<sup>3</sup>, ont développé plusieurs alternatives formelles ou informelles de financement de leurs activités avec notamment des systèmes d'entraide et de solidarité financière dont l'essor des groupements de crédit villageois est la parfaite illustration.

Depuis une quinzaine d'années, la microfinance connaît un développement important, sous des formes institutionnelles variées, dans la plupart des pays. Ce développement a été engagé avec un double objectif : lutter contre la pauvreté, en fournissant aux populations qui n'ont pas accès aux banques classiques, des services financiers durables, capables de soutenir leurs activités économiques avec processus d'accumulation. Avec la faillite des banques de développement et le désintérêt des banques classiques pour le secteur rural, les institutions de microfinance (IMF) sont aujourd'hui dans beaucoup de pays, les seuls acteurs financiers impliqués en milieu

---

<sup>2</sup> MSRP- Direction de la Planification Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté

<sup>3</sup> Sources : Données du PASMEC 1996-97, et sources cellules AT/CPEC

rural (hormis le secteur informel) ; très souvent, ces institutions sont issues du milieu rural (caisses mutuelles, caisses villageoises, ASF...).

En matière de microfinance, combler le fossé entre l'offre et la demande est un grand défi mondial. Les opérateurs de services financiers, les banques centrales, les gouvernements et les bailleurs de fonds ne pourront relever ce défi qu'en s'associant dans le but d'intégrer une microfinance viable au secteur financier au sens large. Leurs efforts collectifs contribueront ainsi à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement sur laquelle s'est engagée la communauté internationale. Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a montré que la microfinance contribue à l'atteinte des OMD par le biais de l'accès des pauvres aux services financiers leur permettant de mener des activités économiques génératrices de revenus et d'emplois.

Dans ce contexte, l'objectif est de contribuer à la réduction de la pauvreté et l'atteinte des objectifs de développement du millénaire, en prenant une part active au développement de secteurs viables et durables de microfinance et à leur intégration dans le secteur financier formel.

#### **IV. Approche du Fonds d'Équipement des Nations Unies en matière de microfinance**

Le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) a été créé en 1966 pour réaliser des investissements dans les Pays les Moins Avancés (PMA). Le FENU fait partie du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et rend compte à son Conseil d'Administration. Il s'est spécialisé dans deux domaines d'intervention : *le Développement local et la Microfinance*.

A travers la mise en oeuvre de ses programmes, le FENU s'efforce de contribuer de manière directe et concrète à l'accomplissement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ainsi qu'à la mise en oeuvre du Programme d'Actions pour les Pays les Moins Avancés.

L'Unité de Microfinance du FENU, créé en 1997, a pour principaux objectifs, l'augmentation d'une offre de services pérennes de produits et services financiers en faveur des populations défavorisées et la diffusion des bonnes pratiques en Microfinance. Elle intervient dans les pays où le secteur de la Microfinance est en phase de démarrage ou d'expansion, sous forme de :

1. financements pour aider à construire des secteurs financiers accessibles au plus grand nombre ;
2. services de conseils techniques au PNUD et aux gouvernements ;
3. services de formation et d'information, en diffusant les principes et les bonnes pratiques de la Microfinance.
4. services de microfinance viables dans les zones rurales démunies de l'Afrique comme un objectif légitime et nécessaire, dès lors que les réseaux existants se sont toujours axés sur les riches régions de cultures agricoles ou sont restés en zone urbaine.

Acteur principal dans l'élaboration de la politique sectorielle de Microfinance au Sénégal, le FENU se fixe comme objectif à travers son Unité Microfinance d'avoir un impact direct sur l'accès à des services financiers viables à terme, et de stimuler le développement économique en élargissant les services financiers aux ménages pauvres et aux micros, petites et moyennes entreprises.

## **V. Présentation du dispositif de promotion des Activités Génératrices de Revenus (AGR)**

### **1. Objectifs**

Le développement d'activités économiques génératrices de revenus est reconnu par tous comme étant la clé de la relance des zones rurales du pays. En effet, les expériences au Sénégal ont donné de très bons résultats. D'une part, elles ont permis de déclencher un dynamisme et un processus de développement au niveau des localités concernées par ces actions, d'autre part elles ont été un moyen de stimulation de la motivation et de l'intégration de la population dans les projets de développement.

C'est dans cette même dynamique, que s'inscrit l'action du PADMIR pour aider les populations à une auto prise en charge et ce, par le biais de l'intermédiation financière avec le financement d'activités génératrices de revenus.

Le programme propose un produit de crédit spécifique qui est le **crédit à des groupes de caution solidaire**. Le principe étant d'accorder un crédit à un individu avec la garantie qu'en cas de difficultés de remboursement les membres de son groupe s'engagent à rembourser. Ce type de crédit permet notamment aux institutions de microfinance de prêter à des personnes ne pouvant présenter des garanties classiques.

## ***2. Les domaines financés***

Les projets financés doivent s'inscrire dans les orientations définies par les Plans Locaux de Développement (PLD) des communautés rurales. Au moins 20% du montant des Fonds de Développement Local (FDL) doivent servir à financer les AGR sous forme de crédit revolving dans les activités comme le maraîchage, l'embouche, l'aviculture, le petit commerce, l'artisanat, la transformation de produits agricoles, les banques de céréales...

## ***3. Les principes de base***

La méthodologie de mise en œuvre de ce dispositif est fondée sur des principes de base à savoir :

- Une approche participative à travers l'implication des élus locaux et des populations bénéficiaires (contrepartie locale de 20% du montant octroyé). Cette approche est d'une grande importance en ce sens qu'elle permet de responsabiliser les différents acteurs locaux et de promouvoir la durabilité du projet.
- Une approche communautaire par le financement exclusif des projets portés par les Organisations Communautaires de Base (OCB) et au détriment des projets individuels avec l'avantage d'une caution solidaire.

- Une approche genre qui prend en compte l'intégration des besoins pratiques et intérêts stratégiques des femmes et des jeunes considérés comme faisant partie de la couche de la population la plus démunie.
- Une approche du faire - faire à travers le recours aux services techniques et déconcentrés des partenaires dans l'identification, la formulation et l'exécution de leurs micro projets (services techniques, Comités Locaux d'Octroi, de Suivi et Evaluation, institutions de microfinance).

#### **4. Les acteurs**

Pour une bonne promotion des Activités Génératrices de Revenus, un certain nombre d'acteurs sont concernés et doivent être impliqués dans le processus. Il s'agit essentiellement :

- **Des conseils ruraux** qui assument une position de maître d'ouvrage à travers :
  - La contractualisation avec les mutuelles d'épargne et de crédit
  - l'ouverture d'un compte au niveau de ces mutuelles et le dépôt des fonds destinés aux Activités Génératrices de Revenus la participation aux instances d'évaluation des demandes de financement des OCB
  - la décision de financement des projets
- **Des Comités Locaux d'Octroi de Suivi et d'Evaluation (CLO)** qui ont pour mission de : - composé
  - examiner les demandes de financement soumis aux conseils ruraux par les Organisations Communautaires de Base
  - Vérifier la légalité des organisations de base (existence juridique)
  - Soumettre à l'approbation des conseils ruraux les projets retenus pour financement

### ➤ **Des institutions mutualistes**

Les mutuelles d'épargne et de crédit assurent la gestion des fonds et le financement des activités génératrices de revenus. A Kébémér, la mutuelle de FADEC NJAMBUR encadre les groupements dans les cinq (05) communautés rurales de la zone pilote et la MEC Kébémér les six communautés rurales dans la zone d'extension (arrondissements de Sagatta et de Darou Mousty). Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) assure et encadre les groupements des communautés de kaffrine. De façon précise, les institutions mutualistes sont chargées de :

- Gérer et rémunérer les fonds déposés par les Communautés Rurales
  - Participer à l'examen et à la sélection des projets de groupements promoteurs
  - Financer les OCB sélectionnés par les comités locaux d'octroi
  - Participer au suivi et au recouvrement des crédits octroyés
  - **Des opérateurs** qui peuvent être des bureaux d'études, des ONG ou des personnes ressources commis par le PADMIR ou les Communautés Rurales
- pour appuyer et former les membres des OCB dans la formulation et la réalisation de leurs projets.
- **Des Organisations Communautaires de Base (OCB)** qui peuvent être des groupements de femmes, des GIE, des associations qui doivent formuler leurs projets et les transmettre au CADL. Les promoteurs s'engagent à libérer une contribution à hauteur de 20% du montant du financement sollicité.

### **5. Les groupes éligibles**

Les jeunes et les femmes prédominent dans le secteur des Activités Génératrices de Revenus et représentent 70% des bénéficiaires directs. Cette situation est facilitée par les conditions d'éligibilité des projets soumis aux Comités Locaux d'Octroi (CLO). Ils sont regroupés sous forme d'organisation communautaire de base (OCB) qui sont des

organisations créées sur l'initiative de la communauté pour son propre développement. Elles sont en général des associations villageoises ou de quartier, des groupements / associations de femmes (GPF), des GIE...

Seules les OCB localisées au niveau de la Communauté Rurale et dont les activités sont réalisées dans l'étendue territoriale de la Communauté Rurale et porteuses de projets générateurs de revenus sont éligibles et dans les conditions ci-après :

- Avoir la reconnaissance juridique et disposer d'un comité de gestion fonctionnel
- Ouverture d'un compte au niveau de la Mutuelle d'Épargne et de Crédit (MEC) partenaire et remplissant les conditions d'adhésion et d'octroi de crédit
- Obtention d'un dossier d'informations concernant le groupement demandeur (niveau de structuration, vie de l'organisation, informations financières, nature du projet à financer...)
- Elaboration d'une requête de financement avec l'appui du CERP
- Soumission de la requête au comité local d'octroi pour acceptation

#### **6. Conditions de prêts**

Les conditions de prêt varient selon les structures décentralisées et en fonction des politiques de crédit spécifiques à chaque institution de financement. Le tableau ci-dessous récapitule les conditions des trois institutions partenaires actuelles :

| <b>Conditions du crédit</b> | <b>MEC FADEC<br/>NJAMBUR</b> | <b>MEC KEBEMER</b>         | <b>Crédit Mutuel<br/>Sénégal (CMS)</b> |
|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|--|
| Conditions d'adhésion       | 15 000 FCFA                  | 15 000 FCFA                | 10 000 FCFA                            |
| Frais de dossier            | 2 000 par dossier<br>accordé | 0,6% du montant<br>octroyé | 3% du montant<br>octroyé               |
| Taux d'intérêt              | 15% annuel                   | 16% annuel                 | 18% annuel                             |
| Apport                      | 20%                          | 20%                        | 0%                                     |

## **7. Financement et remboursement**

Le PADMIR à travers le Fonds de Développement Local (FDL) octroie une enveloppe financière à la communauté rurale concernée qui sera logée dans un compte de dépôt à terme ouvert au nom de la CR dans les livres de la mutuelle sous forme de dépôt à terme rémunérée au taux annuel de 3% au niveau des mutuelles agréées dans le département de Kébémér et sous forme de dépôt de garantie au niveau du Crédit Mutuel du Sénégal de Kaffrine.

Le financement des Organisations Communautaires de Base (OCB) s'effectue après décision du Comité Local d'Octroi chargé de l'instruction des dossiers et accord de la CR mentionné par un accreditif qui vaut engagement de caution solidaire.

La Communauté Rurale s'engage à participer au suivi et à l'évaluation des opérations financées à travers :

- la responsabilisation de 2 ou 3 membres du Conseil Rural
- le suivi de terrain effectué par les membres du Comité Local d'Octroi et de Suivi Evaluation (CLOSE) avec l'appui des agents des Services techniques décentralisés
- une validation par le conseil rural des rapports trimestriels transmis par la MEC
- une participation régulière des membres du conseil rural aux réunions trimestrielles de la MEC

## **8. Enseignements à capitaliser**

Les forums tenus respectivement à Kébémér et à Kaffrine au cours de la mission de terrain ont donné lieu à de larges débats et échanges d'idées et de perception sur les interventions du PADMIR, et notamment sur le projet de promotion des activités génératrices de revenus. Ces exercices ont permis de tirer les enseignements à capitaliser en terme d'acquis, de contraintes et difficultés mais aussi de recommandations.

## ➤ **Acquis**

Plusieurs acquis ont été enregistrés dans le financement des activités génératrices de revenus et méritent d'être capitalisés aussi bien pour des expériences similaires dans d'autres collectivités locales que dans le cadre de leur pérennisation.

### **Approche :**

La démarche utilisée a permis l'accès au crédit à une couche de la population jusque là marginalisée en raison de la lourdeur des conditions des institutions de financement.

### **Articulation avec le secteur de la microfinance :**

La méthodologie consistant à mobiliser des ressources de la communauté rurale en destination des institutions de microfinance dans le but de servir les populations des dites communautés rurales et par le biais du trésor est un schéma assez original.

Elle a permis entre autres, aux organisations communautaires de base, de bénéficier de services micro financiers et de pouvoir même désormais contractualiser directement avec les structures de micro crédits.

### **Formation :**

Les activités de formations initiées dans le cadre du programme de financement des AGR a permis un renforcement de capacités des Organisations Communautaires de Base qui leur a permis d'être mieux outillées en matière de gestion.

### **Rentabilisation et préservation du fonds :**

Le fonds de dépôts est rémunéré et dans le souci d'impacter davantage au niveau de la population cible, tous les produits qu'il génère sont réinjectés dans le fonds de crédit. Au niveau du département de Kébémér, tirant les résultats de l'expérience du financement de la première génération, l'équipe de l'UAT a appuyé les Communautés Rurales

concernées à renégocier avec les IMF pour que les fonds soient mis sous forme de dépôt à terme rémunéré au taux annuel de 3%.

#### **Articulation et Synergie entre les acteurs :**

L'approche du financement des activités génératrices de revenus par le PADMIR constitue un exemple de partenariat réussi entre la finance décentralisée et les collectivités locales. Cette articulation qui tourne autour des communautés rurales, des services techniques décentralisés, des services publics au développement et des structures de micro crédits a permis d'atteindre ces réalisations importantes (voire données quantitatives sur le portefeuille de financement des AGR au point VI).

#### **Mutualisation des risques :**

Avec l'approche communautaire par le financement de crédit de groupe, les membres s'engagent solidairement à rembourser le crédit. Ce système permet une meilleure couverture des risques d'impayés.

#### **Formalisation des Groupements de Promotion Féminine (GPF) :**

Le programme a suscité un accroissement et une formalisation progressive des groupements de femmes jusque là informels. Les GPF se sont constitués au fur et à mesure pour être éligibles au financement. Ils se formalisent davantage sur les plans juridique et organisationnel.

#### **Impact socio-économique :**

Le financement d'activités génératrices de revenus a permis la création et la consolidation d'emplois au niveau des zones d'interventions. Il a contribué également à diminuer l'exode rural massif en destination des principaux centres urbains.

## **Amélioration de la pénétration des institutions de micro finance dans les communautés rurales :**

En procédant à la domiciliation de ligne de financement au niveau de certaines structures de micro crédits, le programme a facilité leur intégration au niveau des zones d'interventions ciblées et a permis un développement de l'offre de services financiers. Par effet de démonstration, les IMF s'intéressent donc de plus en plus à cette cible qui constitue une opportunité de marché importante avec une demande solvable.

En définitive, le PADMIR aura réussi un défi majeur consistant à allier les objectifs d'appui aux collectivités locales et de soutien aux activités économiques des populations à la base. Le schéma d'allocation des ressources financières est également assez original et efficient puisque permettant de mobiliser des fonds destinés à la Communauté Rurale au profit des Organisations Communautaire de Base membres de ladite Communauté Rurale par le biais du Trésor et des IMF. L'impact socio-économique du dispositif d'appui du PADMIR est unanimement reconnu par les bénéficiaires.

### **➤ Contraintes et difficultés**

#### **Insuffisance de services non financiers :**

L'existence de services non financiers est un gage de réussite pour les programmes de renforcement des initiatives à la base grâce à l'accès au financement. Un bon service financier doit nécessairement s'accompagner d'un appui non financier sous forme de renforcement de capacités des différents acteurs. Les membres des Comités Locaux d'Octroi et de Suivi Evaluation de même que le personnel technique des UAT impliqué dans les activités devraient bénéficier de formation dans la gestion du crédit, la collecte et les techniques de mobilisation de l'épargne, le suivi des impayés, etc.

### **Faiblesse des montants octroyés :**

Dans toutes les zones d'intervention du programme, il a été constaté que la demande de services micro financiers par les populations ciblées est sans rapport avec les capacités d'offre à partir des ressources financières mises à la disposition des institutions. Les financements octroyés sont toujours de faible montant et ne permettent pas souvent d'accompagner le processus de croissance de certaines Organisations Communautaire de Base qui présentent des besoins plus importants par suite de l'impact positif des premiers financements reçus.

### **Détournement d'objet de crédit :**

L'insuffisance de suivi rapproché par les IMF et les comités locaux d'octroi et suivi évaluation est à la base de certains détournements d'objet qui font que le promoteur utilise le financement reçu pour des fins autres que celles évoquées pour son obtention.

### **Coût élevé du crédit :**

Les différents coûts supportés pour accéder au financement demeurent élevés et devraient être revus à la baisse compte tenu des objectifs de développement. Ces coûts qui incorporent les intérêts, les frais de dossier, les frais d'adhésion et en plus des cautions financières ne devraient pas entraver l'accès au financement pour cibles démunies.

Le taux effectif global devrait donc être dans une proportion raisonnable et supportable par les bénéficiaires.

### **Manque de moyens des membres du CLOSE :**

L'insuffisance de moyens a entravé un suivi efficient des activités financées par les membres des comités locaux d'octroi et de suivi évaluation.

### **Insuffisance des lignes de financement :**

Le financement des AGR a permis de contribuer de façon efficace à la lutte contre la pauvreté dans les zones d'intervention.

Toutefois la mobilisation de ressources financières additionnelles aurait permis d'atteindre de meilleurs taux de pénétration et de consentir aux bénéficiaires ayant entamé un processus de croissance et présentant des besoins relativement plus élevés, des crédits adaptés.

### **Retards dans la mise à disposition des fonds :**

Le Fonds de Développement Local de 2004 n'a toujours pas été mis en œuvre au niveau de Kébémér. Avec le principe de l'unicité de caisse de la communauté rurale au niveau du trésor, les fonds sont parfois utilisés par les communautés rurales pour leurs besoins d'investissements ou autres. Ces retards dans la mise à disposition des fonds destinés aux AGR entravent considérablement les niveaux d'exécution financière et par conséquent l'impact économique et social. Les communautés rurales ayant déjà reçu leurs fonds de concours, le trésor devra procéder à la régularisation pour que les fonds puissent être mobilisés.

### **Eloignement des IMF par rapport aux zones d'intervention :**

Le dispositif s'appuyant principalement sur les structures de micro crédit, l'éloignement de celles-ci par rapport aux zones d'intervention constitue une contrainte de taille pour bon nombre de bénéficiaires potentiels. Cela entraîne une sous information de la cible, des coûts liés aux déplacements pour motif d'instruction de dossier ou de remboursement, mais aussi des difficultés et contraintes pour le suivi.

A Kafrine par exemple la présence exclusive du Crédit Mutuel du Sénégal comporte des limites pour l'optimisation de l'intervention.

### **Fonds de garantie non rémunéré :**

Le fonds de garantie domicilié au niveau du Crédit Mutuel du Sénégal n'a pas été rémunéré. Cela constitue un dysfonctionnement qui devrait être corrigé grâce à une renégociation et afin de réinjecter les revenus générés dans le fonds de crédit.

### **Déficit de communication et de sensibilisation :**

Il a été constaté également qu'un bon nombre de population ciblée par le programme ignore les conditions d'accès et d'éligibilité aux financements.

#### **➤ Recommandations**

- Renforcer les capacités des différents acteurs (Comité Locaux d'Octroi, agents de crédit et membres des comités de crédit des IMF partenaires).
- Renforcer les moyens logistiques des IMF partenaires (moyens de transport, coffre...) en vue de leur permettre de mieux jouer leur rôle dans le suivi des recouvrements et éviter les impayés et certains détournements de crédits.
- Faciliter la proximité de l'offre de services financiers aux bénéficiaires à travers la mise en place de guichets itinérants dans les zones d'intervention du PADMIR.
- Renforcer la communication et la sensibilisation des populations cibles sur les notions de mutualité et des services offerts
- Rendre plus souple les conditions d'octroi permettant aux bénéficiaires d'avoir leur crédit en temps opportun et d'éviter les détournements d'objet de crédit
- Revoir les termes du contrat avec le CMS en vue de rentabiliser les fonds

VI – Données Quantitatives sur le Portefeuille de Financement des  
Activités Génératrices de Revenus : Novembre 2006

KAFRINE

A / Etat des financements réalisés dans la Zone Pilote en partenariat avec le CMS ( Arrondissement de NGANDA)

- 1<sup>ère</sup> Génération de Financement ( 2003 )

| Communautés Rurales<br>bénéficiaires | Allocation du PADMIR<br>aux CR en 2002 | Enveloppe de crédit<br>mise en place par le CMS<br>en 2003 | Montant effectivement<br>débloqué en 2003 | Nombre D' OCB<br>financées en 2003 |
|--------------------------------------|--|--|---|------------------------------------|
| Kathiotte                            | 6.146.830                              | 7.560.600  | 4.850.000                                 | 27                                 |
| Nganda                               | 4.955.155                              | 6.094.840  | 4.157.900                                 | 19                                 |
| Diokoul Mbelbouck                    | 5.157.000                              | 6.343.110  | 4.935.925                                 | 36                                 |
| Médinatou Salam II                   | 3.119.000                              | 3.386.370  | 3.140.370                                 | 26                                 |
|                                      | 19.377.985                             | 23.384.920 Fcfa  | 17.084.195                                | 108                                |

NB : - A l' échéance les 108 dossiers financés ont été remboursés à 100 % . Près de 82 % des financements sont allés aux femmes et aux jeunes et les 18% à des GIE d'hommes.

- 2<sup>ème</sup> Génération de Financement ( 2004 ) en Zone Pilote

| Communautés Rurales<br>bénéficiaires | Allocation du PADMIR<br>aux CR en 2003 | Enveloppe de crédit<br>mise en place par le CMS<br>en 2004 | Montant effectivement<br>débloqué en 2004 | Nombre D' OCB<br>financées en 2004 |
|--------------------------------------|--|--|---|------------------------------------|
| Kathiotte                            | 0                                      | 7.560.000  | 7.250.000                                 | 28                                 |
| Nganda                               | 0                                      | 7.581.325  | 7.551.940                                 | 33                                 |
| Diokoul Mbelbouck                    | 0                                      | 7.890.150  | 7.480.000                                 | 42                                 |
| Médinatou Salam II                   | 0                                      | 4.322.030  | 4.761.370                                 | 29                                 |
| <b>Total</b>                         | <b>0</b>                               | <b>27.353.505 Fcfa</b>                                     | <b>27.043.310</b>                         | <b>132</b>                         |

NB : Sur les 132 OCB financées de la 2<sup>ème</sup> génération, 26 sont de nouvelles OCB sélectionnées et les 106 sont des renouvellements de crédit.  
Remboursement à 100%

**B / Etat des financements réalisés dans la Zone Extension ( Arrondissements de Malèm-Hoddar, Birkilane et Maka Yopp) en 2004**

| Communautés Rurales bénéficiaires | Allocation du PADMIR aux CR en 2003 | Enveloppe de crédit mise en place par le CMS en 2004 | Montant effectivement débloqué en 2004 | Nombre D' OCB financées en 2004 |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|--|---------------------------------|
| RIBOT ESCALE                      | 2.154.638                           | 3.264.605  | 3.200.000                              | 08                              |
| SALY ESCALE                       | 2.461.265                           | 3.729.190  | 2.659.100                              | 08                              |
| NDIOGNICK                         | 2.270.683                           | 3.440.430  | 3.424.000                              | 08                              |
| MBOSS                             | 2.001.547                           | 2.001.547  | 1.998.000                              | 09                              |
| KAHI                              | 2.195.253                           | 3.326.140  | 2.800.000                              | 07                              |
| GNIBY                             | 2.105.543                           | 3.190.215  | 2.824.000                              | 08                              |
| MALEM-HODDAR                      | 2.478.820                           | 3.755.785  | 3.750.000                              | 11                              |
| BOULEL                            | 2.797.647                           | 4.238.860  | 4.150.000                              | 12                              |
| <b>Total:</b>                     | <b>18.465.396</b>                   | <b>26.946.772 Fcfa</b>                               | <b>24.805.100</b>                      | <b>71</b>                       |

**- 3<sup>ème</sup> Génération de Financement ( 2005 )**

| Communautés Rurales bénéficiaires | Allocation du PADMIR aux CR en 2004 | Enveloppe de crédit mise en place par le CMS en 2005 | Montant effectivement débloqué en 2005 | Nombre D' OCB financées en 2005 |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|--|---------------------------------|
| KATHIOTTE                         | 0                                   | 9.400.000  | 9.400.000                              | 30                              |
| NGANDA                            | 0                                   | 7.581.325  | 7.577.000                              | 32                              |
| DIOCKOUL MBELBOUCK                | 0                                   | 7.890.150  | 7.830.000                              | 38                              |
| MEDINATOU SALAM II                | 0                                   | 4.322.030  | 4.322.000                              | 24                              |
| RIBOT ESCALE                      | 0                                   | 3.264.605  | 3.264.000                              | 08                              |
| SALY ESCALE                       | 0                                   | 3.729.190  | 3.264.600                              | 09                              |
| NDIOGNICK                         | 0                                   | 3.440.430  | 3.440.000                              | 08                              |
| MBOSS                             | 0                                   | 2.001.547  | -                                      | -                               |
| KAHI                              | 0                                   | 3.326.140  | 3.320.000                              | 08                              |
| GNIBY                             | 0                                   | 3.190.215  | 3.189.000                              | 09                              |
| MALEM-HODDAR                      | 0                                   | 3.755.785  | 3.750.000                              | 11                              |
| BOULEL                            | 0                                   | 4.238.860  | 4.145.000                              | 10                              |
| <b>Total:</b>                     | <b>0</b>                            | <b>56.140.277 Fcfa</b>                               | <b>53.501.600 Fcfa</b>                 | <b>187</b>                      |

**NB :** - 03 CR ont eu des OCB qui ont connu des difficultés de remboursement, il s'agit de Médinatou Salam 2, Nganda et Ribot Escalé d'où une baisse habituelle du taux de 100% de remboursement qui est tombé à 86%. Cependant les procédures de recouvrement continuent avec l'appui du CMS.

**NB :** - 1) CUMUL ENVELOPPE DE CREDIT MISE EN PLACE A TRAVERS LE PARTENARIAT AVEC LE CREDIT MUTUEL ( 2003 – 2004 - 2005 ) : 133.825.474 Fcfa

- 2) CUMUL DES FINANCEMENTS EFFECTIVEMENT DECAISSES ( 2003 – 2004 - 2005 ) : 122.434.205 Fcfa

- 3) NOMBRE D' OCB FINANCEES ENTRE 2003- 2005 : 498 Organisations Communautaires de Base ( OCB ) pour un montant global de: 122.434.205 Fcfa.

- 4) TAUX DE REMBOURSEMENT DES CREDITS A 100 % EN 2003 ET 2004,

TAUX DE REMBOURSEMENT DES CREDITS A 86 % EN 2005.

- 5) LES FINANCEMENTS AGR CIBLAIENT ESSENTIELLEMENT LES FEMMES ET JEUNES ( GPF ET ASC), QUI ONT REPRESENTE ENVIRON 82 % DES OCB

FINANCEES, LES 18 % SONT ALLES A DES GIE D'HOMMES OU A DES GROUPEMENTS MIXTES.

**Les crédits débloqués en 2006, l'ont été en Juillet et Aout 2006 pour une durée de huit (8) mois, crédits in fine( remboursement unique), à échéance Avril/ Mai 2007. A préciser que ce sont les fonds du CMS qui sont uniquement engagés. Les fonds de garantie mis en place par le PADMIR ont été gelés cette année en attendant une nouvelle orientation desdits fonds AGR.**

- 4<sup>ème</sup> Génération de Financement ( 2006 )

| Communautés Rurales bénéficiaires | Allocation du PADMIR aux CR en 2006 | Montant effectivement débloqué en 2006 | Nombre D' OCB financées en 2006 |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|
| Kathiotte                         | 0                                   | 2.680.000                              | 08                              |
| Diokoul Mbelbouck                 | 0                                   | 2.483.000                              | 12                              |
| Kahi                              | 0                                   | 2.905.000                              | 07                              |
| Boulel                            | 0                                   | 2.925.000                              | 08                              |
| Gniby                             | 0                                   | 2.126.000                              | 06                              |
| Ndiognick                         | 0                                   | 3.440.000                              | 08                              |
| Darou Minam                       | 2.500.000                           | 2.500.000                              | 10                              |
|                                   | <b>2.500.000</b>                    | <b>19.059.000</b>                      | <b>59</b>                       |

**NB :** A travers une intermédiation avec le CMS, le financement des OCB localisées dans la zone d'intervention du PADMIR a été pris en charge directement par le Crédit Mutuel de Kaffrine sans la mise en œuvre du fonds de garantie.

(VOIRE FICHER EXCEL EN ATTACHEMENT POUR LE PORTEFEUILLE DE  
KEBEMER PAGES 33 ET 34)

## **VI. Etude et évaluation de scénarii de pérennisation**

L'approche participative avec l'organisation d'ateliers lors des forums a pu ressortir un certain nombre de scénarios pour la pérennisation des fonds des Activités Génératrices de Revenus. Il s'agit entre autres possibilités :

- ❖ La mise en place d'une fédération chargée de gérer les fonds après le retrait du programme
- ❖ La création d'institutions de microfinance
- ❖ L'utilisation des services des IMF déjà existantes
- ❖ Le transfert des fonds au niveau du réseau de l'ANCR en cours de création

Chacun des schémas évoqués bien que réalisable présente des avantages et inconvénients.

### **1. Mise en place d'une fédération**

Cette structure sera créée au niveau local avec les attributs suivants :

- Gestion des fonds sous forme de dépôt à terme au niveau des IMF choisies; avec responsabilité de faire des dépôts et retrait au niveau des IMF pour respectivement les opérations de déboursement et de remboursement ;
- Communication et sensibilisation en vue d'atteindre le maximum de cibles
- Instructions des dossiers de financement en collaboration avec les membres des Comités locaux d'octroi.
- La distribution des prêts avec des conditions plus souples et adaptées aux besoins des populations ;
- Le recouvrement des crédits octroyés

Ce schéma peut permettre une meilleure appropriation du projet de promotion des Activités Génératrices de Revenus par les populations concernées, un meilleur service de proximité et une souplesse des conditions de crédit (taux d'intérêt, caution financière...). Cependant son application pose un certain nombre de problématiques notamment :

- Le cadre juridique dans la mesure où pour faire de l'épargne ou du crédit il faut être régi par la loi bancaire (banque et établissement financier) ou par la loi PARMEC (mutuelle ou groupement d'épargne et de crédit) ou bénéficié d'une convention cadre.
- Le professionnalisme pour assurer la pérennité et la viabilité : les membres de la fédération doivent avoir une expérience et disposer d'une bonne formation dans la gestion des crédits et des impayés.
- La sécurité des fonds : ils doivent disposer de moyens matériels et logistiques pour garder les fonds (coffre sécurisé) ou pour assurer le transferts des fonds (moyens de transport)

## **2. Création d'un Réseau d'Institution de Micro Finance**

Une institution de microfinance émerge rarement dans un milieu donné. En règle générale, c'est une intervention extérieure qui va soutenir son développement. Les principes, les modalités et les pratiques, en un mot, le mode d'intervention qui devra être adopté va avoir un effet déterminant sur la pérennité de l'institution. Celle-ci dépendra donc aussi des opérateurs qui vont appuyer la microfinance et des bailleurs de fonds qui vont la financer. C'est le cas des grands réseaux qui ont pu décoller avec l'appui des bailleurs. On peut citer : la France pour le Crédit Mutuel du Sénégal, le Canada pour l'UM-PAMECAS, l'Allemagne pour l'Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de Sédhiou, la Belgique pour les Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Projet des Petites et Moyennes Entreprises Horticoles, l'USAID pour le CRS. Pour d'autres, même après le retrait du bailleur de fonds, l'empreinte demeure : c'est le cas de l'ACEP avec l'USAID également.

Compte tenu du temps restant au PADMIR il se pose aujourd'hui une contrainte de temps pour accompagner les Communautés Rurales concernées dans la mise en place d'un réseau d'IMF opérationnel et capable d'assurer la pérennité des fonds AGR. Mettre en place une institution financière et assurer sa pérennité et sa viabilité, suppose la prise en compte des aspects liés à la faisabilité technique, économique, institutionnelle et organisationnelle notamment :

- *Choisir un site présentant un potentiel*

Le choix d'un site propice doit être la première préoccupation des intervenants. Les sites retenus se situeront à l'intérieur du plan directeur de développement préalablement établi. Il est important de bien connaître chacun de ces sites et de se faire connaître des gens de ces milieux : identifier les groupes d'intérêts, leurs habitudes, besoins, attentes et attitudes vis-à-vis de l'institution. Reconnaître les forces et faiblesses, les menaces et opportunités qui ne manqueront pas de jouer sur le développement d'une institution issue du milieu.

- *Se doter d'une existence juridique*

Pour opérer et transiger avec un tiers, une organisation ou association de personnes doit requérir une reconnaissance ou une personnalité juridique auprès des autorités compétentes (la cellule AT / CPEC pour les institutions opérant au Sénégal).

o *Etablir la confiance et la préserver*

La confiance est à la base d'une institution financière coopérative. Il faut rechercher la confiance des populations qui y déposeront leurs épargnes, la confiance des autorités administratives et coutumières et la confiance des acteurs économiques.

o *Inciter l'épargne*

L'épargne constitue un élément clé d'une Institution de Micro Finance (IMF). L'épargne collectée permet l'approvisionnement en fonds de la coopérative, assurant ainsi son indépendance vis-à-vis de sources externes de financement. Une Institution de Micro Finance ne peut pas atteindre la pérennité en finançant exclusivement ses activités à partir de lignes de crédits ou de subvention.

o *Assurer la pérennité et la viabilité*

Inscrite dans la logique d'un service marchand, la pérennisation d'une institution de microfinance recouvre quatre dimensions :

- la viabilité technique : pour qu'une institution de microfinance puisse fournir durablement des services, elle a besoin d'outils de gestion performants, de ressources humaines bien formées, de système d'information et de contrôle efficaces...
- la viabilité financière : l'autonomie et les capacités de développement d'une IMF reposent sur son équilibre financier et sa capacité à dégager des bénéfices
- la viabilité institutionnelle : au delà de la dimension juridique (l'institution de microfinance doit s'inscrire dans un cadre juridique qui garantisse sa

sécurité et celle de ses membres), la viabilité institutionnelle porte sur l'organisation interne de l'IMF, les mécanismes de prise de décision, de contrôle, bref sur sa gouvernance.

- La viabilité sociale : pour qu'une IMF puisse durablement fonctionner au sein d'une société, il faut qu'elle soit reconnue et acceptée par cette société, que les normes, les valeurs sur lesquelles elle est fondée soient en harmonie avec celles de la société, que les mécanismes de garantie, de caution solidaire ou de pression sociale soient intégrés dans la cohésion sociale.

### **3. Transfert des fonds au niveau du Réseau de l'Association Nationale des Conseils Ruraux du Sénégal (ANCR) en cours de création**

Les responsables de l'Association Nationale des Conseils Ruraux du Sénégal (ANCR) ont émis le souhait de reprendre les activités génératrices de revenu initiées par le PADMIR dans les Communautés Rurales des départements de Kébémér et de Kaffrine après la fin du programme prévu en décembre 2006. Cette option se justifie dans la mesure où l'ANCR fait partie des partenaires du programme et maîtrise les réalités du monde rural.

Dans cette optique, certaines communautés rurales ont commencé à bénéficier de l'appui de l'ANCR pour la mise en place d'institutions de microfinance, c'est le cas de la Communauté Rurale de Sangalkam, Taïba Ndiaye...

L'une des contraintes majeures demeure le fait qu'aucune institution de microfinance soutenue par l'ANCR n'est pour le moment présente dans la zone d'intervention du PADMIR.

Face à ces contraintes la mission recommande à ce que l'option ANCR soit prévue dans un plan à long et moyen terme pour permettre la continuité de l'activité dans l'attente que leur intervention soit effective dans la zone d'intervention du PADMIR.

#### **4. Utilisation de services des Institutions de Micro Finance (IMF) existantes**

Pour le financement des AGR, le PADMIR a jusque là fait recours aux services des institutions financières présentes dans les deux départements. Il s'agit respectivement de MEC FADEC et MEC Kébémer dans le département de Kébémer et CMS dans le département de kaffrine. Cette option présente un certain nombre d'avantages et notamment :

- Les IMF partenaires disposent de plusieurs années d'expériences dans le domaine de la microfinance (offre de services financiers et non financiers aux populations démunies)
- Disposent de capacités financières importantes pouvant leur permettre de satisfaire le maximum de membres avec des possibilités de rallonge et consolidation du fonds déposé par les communautés rurales
- De rentabilisation des fonds (DAT rémunéré)
- Permettre aux Organisations communautaires de base, de contractualiser directement avec elles et de bénéficier des crédits de montants plus importants avant ou après le départ du programme
- Renforcement de l'intégration des IMF partenaires (sociétariat, épargne, encours de crédit...) dans les zones d'intervention.

#### **VIII - Proposition d'institutionnalisation du volet Activités Génératrices de Revenus du PADMIR**

Compte tenu des contraintes évoquées ci-dessus et en analysant les résultats de l'étude obtenus sur l'environnement de la microfinance, la mission recommanderait le schéma de pérennisation suivant :

- la création d'une institution de microfinance à kaffrine
- l'utilisation des services des IMF déjà existantes au niveau de Kébémer

Cette option serait la mieux indiquée compte tenu du cadre juridique et réglementaire, de la lettre de politique sectorielle, de l'approche du FENU en matière de microfinance mais aussi par la couverture géographique des institutions de microfinance dans les deux départements.

### ***Kébémér***

L'analyse environnementale du département de Kébémér a permis de détecter la présence d'institutions de microfinance disposant d'une solide expérience et de bonnes capacités financières pour assurer des services financiers adaptés aux besoins de la clientèle. Nous avons d'une part les grands réseaux comme PAMECAS et CMS et d'autre part des institutions de base comme MEC FADEC NJAMBUR, MEC Kébémér, MECARUL, FNGPF....

Pour le financement des activités génératrices de revenus, le PADMIR en collaboration avec les CR a fait recours aux services des IMF existantes depuis le démarrage des activités. Compte tenu des résultats satisfaisants enregistrés en terme d'impact aussi bien au niveau des bénéficiaires qu'au niveau des IMF partenaires à travers cette approche, la mission recommande le choix d'une mutuelle pour la pérennisation des fonds AGR.

Le PADMIR devra donc consacrer le temps qui lui reste dans ce département à appuyer les OCB dans le choix d'une structure financière disposant des capacités au niveau institutionnel et technique pour une meilleure utilisation des fonds et une continuité de l'activité après le départ du programme. Cette stratégie doit se faire à travers un certain nombre de conditions parmi lesquelles on peut citer :

- s'informer au niveau de la tutelle (cellule AT/CPEC) du Ministère des Finances pour identifier les IMF potentielles
- Evaluer avec l'aide d'un consultant les institutions de microfinance chargées de recevoir les fonds pour mesurer leurs capacités à gérer les fonds en vue d'assurer leur pérennité;

- Renforcer les capacités des acteurs (agents de crédit, membres du Comité Local d'Octroi, bénéficiaires...)
- Renforcer les moyens logistiques et matériels des différents acteurs (IMF, membres des Comités locaux d'Octroi) pour un meilleur suivi des crédits octroyés;
- Revoir les termes du protocole avec les IMF pour rentabiliser les fonds;
- Prévoir dans les conventions de pérennisation des clauses permettant d'utiliser exclusivement les lignes de financement conformément aux objectifs initiaux (financement d'activités Génératrices de Revenus et de micro projets en général)

## ***Kaffrine***

Contrairement au département de Kébémér, le département de Kaffrine ne dispose pas pour le moment à l'exception du Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), d'institutions de microfinance professionnelles, viables et pérennes, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté conformément à la politique sectorielle de la microfinance.

C'est compte tenu de ces contraintes que la mission recommande la création d'une institution de microfinance pour pérenniser les fonds AGR. Cette structure sera départementale et va fédérer l'ensemble des communautés rurales (intercommunalité) avec l'ouverture de points de services au niveau des différentes Communautés Rurales.

A cet effet, chaque communauté pourrait être représentée au niveau des différents organes statutaires tels que, le conseil d'administration, le comité de crédit et le conseil de surveillance.

Les points de service ouverts dans les CR seront gouvernés par un comité local de gestion de cinq (05) membres.

Cette option présentera un double avantage dans la mesure où elle permettra d'une part, d'assurer un service de proximité et d'autre part, de susciter un sentiment d'appropriation de la part des bénéficiaires. Elle nécessite toutefois l'appui de

partenaires techniques et financiers compte tenu des besoins à satisfaire tels que investissements, renforcement de capacités des ressources humaines à utiliser et accompagnement technique pour la mise en œuvre.

Il convient de noter par ailleurs que ces schémas de pérennisation des AGR sont parfaitement en phase avec la vision et l'approche du FENU en matière de financement de micro projets par la micro finance. L'unité micro finance du FENU que nous avons rencontrée dans le cadre de cette mission, a déjà manifesté son intérêt à accompagner le processus de pérennisation des AGR du PADMIR par un soutien des IMF impliquées pour faciliter leur viabilisation financière et leur permettre en même temps de poursuivre convenablement la mission en délivrant des services financiers et non financiers à la cible. Cet accompagnement pourrait se faire par :

- un appui logistique pour les investissements
- une consolidation des lignes de financement pouvant permettre d'une part, d'octroyer des crédits relativement plus importants et d'accompagner le processus de croissance des AGR vers la micro entreprise viable ou la PME, et d'autre part, de réaliser de meilleurs taux de pénétration en touchant un maximum de population cible.
- Un renforcement des capacités des ressources humaines du personnel technique et des dirigeants des IMF impliquées.

La mise en œuvre de l'institutionnalisation des Activités Génératrices de Revenus comprendra les tâches et étapes ci-après :

**AU NIVEAU DE KEBEMER :**

- Evaluation et choix des imf partenaires
- Evaluation du portefeuille global (encours de crédit, contentieux et provisions nécessaires, Trésorerie)

- **Convention de domiciliation de ligne de crédit (tripartite : PADMIR ou FENU / CR / IMF partenaire**

Ce processus de dévolution des fonds à Kébémér ne devrait pas connaître de difficultés particulières ou de délais longs avec un accompagnement efficient dans sa mise en œuvre.

#### **AU NIVEAU DE KAFRINE :**

- **Evaluation du portefeuille global (encours de crédit, contentieux et provisions nécessaires, Trésorerie)**
- **Bilan d'ouverture**
- **Elaboration des projets de statuts et Règlement intérieur**
- **Assemblée Générale constitutive**
- **Election des Organes : Conseil d'administration, comité de crédit, conseil de surveillance, etc**
- **Elaboration d'un manuel de procédures et de la structure organisationnelle**
- **Elaboration d'une politique de crédit et d'épargne**
- **Elaboration d'un Plan de Développement Stratégique sur 5 ans**
- **Elaboration du dossier d'agrément par le ministère des finances et comprenant entre autres, le plan de développement et le manuel de procédures**
- **Convention de transfert d'actif à la mutuelle (tripartite : PADMIR ou FENU / CR / mutuelle créée)**
- **Recrutement du personnel technique par le conseil d'administration et poursuite des activités par la mutuelle**

Au niveau de Kaffrine, le processus d'agrément pourrait être accéléré par le fait qu'il s'agisse plus d'un projet de transformation d'Activités Génératrices de Revenus en institution de base avec un portefeuille de crédit et des acquis à capitaliser, que de création de mutuelle nouvelle.

#### **AU NIVEAU NATIONAL :**

- **Accélération du processus de mise en œuvre en cours par l'ANCR d'un réseau d'institutions de micro crédit viables et avec une couverture géographique des zones rurales**
- **Appui par des partenaires techniques et financiers à la consolidation de ce réseau qui revêt une importance toute particulière dans la mesure où il pourrait permettre de servir dans les zones similaires à celles qui étaient retenues par le PADMIR, les mêmes populations cibles et permettre ainsi d'impacter davantage dans la promotion de l'auto emploi et la lutte contre la pauvreté.**
- **Affiliation immédiate au Réseau de l'ANCR, de l'institution de micro finance créée à Kaffrine et devant pérenniser les AGR dans la zone ; Affiliation également au Réseau de l'ANCR, des Institutions de micro crédit devant recevoir le portefeuille de crédit à Kébémér pour une poursuite et une institutionnalisation du financement des AGR dans le département.**

**Cette affiliation devrait faciliter une intégration parfaite de la cible de l'ANCR dans les schémas de financement des structures de microfinance puisqu'elle fera l'objet naturellement d'une prise en compte dans l'élaboration des nouvelles politiques de crédit en termes de ciblage et de conditions d'accès au crédit.**

Dans un souci de sécurisation des fonds, de garantir une utilisation des ressources conformément à leur destination initiale et de réaliser encore plus de performance en servant un nombre plus important d'OCB, les conventions devront permettre :

- une affiliation des institutions de base au réseau de l'ANCR comme déjà annoncé et documenté plus haut ;
- la cooptation de quelques dirigeants ou personnels des UAT comme membres des organes d'administration, de Gestion et de Contrôle des IMF
- une limitation du champ d'application des ressources dans certaines de leurs clauses
- une possibilité de contrôle à tout moment par le FENU

### Liste des personnes rencontrées

| Prénom           | NOM     | Structure                                   |
|------------------|---------|---|
| Boubacar         | FALL    | Chargé de programme FENU                    |
| Madina           |         | Gestionnaire Technique de Portefeuille FENU |
| Djibril maguette | MBENGUE | Gestionnaire Technique de Portefeuille FENU |

|                |            |   |
|----------------|------------|---|
| Mamour Ousmane | BA         | DCEF  |
| Oumar          | WADE       | Coordonnateur national PADMIR                         |
| Atoumane       | AGNE       | Coordonnateur UAT PADMIR Kafrine                      |
| Galo Babou     | CISSE      | Coordonnateur World Vision Malhem Hodard              |
| Maurice Doudou | FAYE       | Coordonnateur World Vision Kafrine                    |
| Mamadou        | DIENG      | Perception municipale Kébémér                         |
| Awa            | Kane/ SARR | Socio économiste UAT PADMIR Kébémér                   |
| Abdourahmane   | GAYE       | Chef de service d'appui au développement local        |
| Mamadou        | DIOP       | Directeur ADR Kaolack                                 |
| Mamadou        | Sylla      | Directeur ARD Louga                                   |
| Mamadou        | SALL       | Direction de la planification de Louga                |
| Awa            | GUEYE      | Coordonnatrice Programme du Bassin arachidier Kaolack |
| Birame         | NDAO       | Programme Bassin Arachidier Kaolack                   |
| Libasse        | SECK       | Programme Bassin Arachidier Kaolack                   |
| Samelle G      | TINE       | Gérante de la MEC FADEC                               |
| Khady waly     | FAYE       | PCA MEC Kébémér                                       |
| Aly            | NDIAYE     | Agent de crédit agence régionale de CMS Kaolack       |
| Alioune        | FALL       | Agent de crédit agence CMS Kafrine                    |
| Talla          | FALL       | Bénéficiaire AGR Zone Ndande                          |
| Ismaila        | NDOYE      | Economiste -Consultant UAT Kafrine                    |

# **ANNEXE**

## **TERMES DE REFERENCES DE LA MISSION**

**PNUD**

**PROGRAMME DES NATIONS-UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**

**FENU**

**FONDS D'EQUIPEMENT DES NATIONS-UNIES**

**UNOPS**

**BUREAU DES SERVICES D'APPUI**

**COMITE NATIONAL DE PILOTAGE**

**PROGRAMME D'APPUI A LA DECENTRALISATION EN MILIEU RURAL**

**(PADMIR)**

*COORDINATION NATIONALE*



**TERMES DE REFERENCE**

**APPUI A LA CAPITALISATION ET A LA PERENNISATION  
DU FINANCEMENT DES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS  
A TRAVERS LE BUDGET DES COMMUNAUTES RURALES**

*JUILLET 2006*

**CONTEXTE**

Le PADMIR est un programme mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre le Gouvernement du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) / Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU.)

Mis en œuvre depuis 2000 au niveau des départements de Kébémér et Kaffrine, le Programme a pour objectifs essentiels l'amélioration de la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté en milieu rural.

Pour atteindre ses objectifs, le PADMIR vise à atteindre les résultats suivants :

- la conception, la mise en œuvre et la documentation d'un processus de planification participative locale au niveau des communautés rurales ciblées
- le financement décentralisé du développement local à travers la mise en œuvre d'un Fonds de Développement Local (FDL) à travers le circuit du trésor au profit des CR ciblées
- le renforcement des capacités des acteurs locaux dans la gestion du développement, en particulier celui des conseillers ruraux dans la livraison et la gestion des services publics locaux.
- L'appui à la réalisation d'investissements publics locaux dans les domaines des infrastructures et équipements communautaires, des activités génératrices de revenus (AGR) et d'activités liées à la gestion des ressources naturelles.
- L'appui au gouvernement dans la définition, la coordination, l'harmonisation et l'institutionnalisation de procédures d'appui à la décentralisation et au développement local

Dans le domaine des AGR, le PADMIR a appuyé les communautés rurales à contractualiser avec des institutions mutualistes financières en vue de permettre aux Organisations Communautaires de Base de bénéficier de financement leur permettant de se développer.

Par ce biais, de 2003 à 2005, environs 277 OCB ont reçu sous forme de crédit revolving un financement pour la réalisation de micro projets dans les domaines de l'embouche, du maraîchage, du petit commerce, etc. pour un montant cumulé d'environs 250 millions CFA.

L'Association Nationale des Conseillers Ruraux, partenaire du PADMIR, a souhaité que la pérennisation de ces fonds puisse être envisagée dans le cadre du réseau d'IMF qu'elle est en train de mettre en place au niveau de l'ensemble des communautés rurales du pays.

Avant la clôture du Programme prévue en décembre 2006, le PADMIR envisage de définir et de mettre en œuvre des mécanismes pouvant permettre d'articuler la mise en œuvre des AGR dans les deux départements au réseau d'IMF en cours de constitution au niveau de l'ANCR.

## **TACHES DU CONSULTANT**

Le consultant appuiera le Comité National de Pilotage et les équipes de terrain dans le processus de partage et d'articulation des deux expériences dans la perspective d'une pérennisation des fonds AGR mis en place avec l'appui PADMIR au niveau des deux départements :

Plus précisément, le Consultant aura les tâches suivantes :

- 1) Appuyer les UAT dans la préparation, l'organisation et la documentation des produits de la capitalisation sur la mise en œuvre des AGR au niveau départemental.
- 2) Etablir une revue documentaire sur les objectifs et les stratégies mises en œuvre par le FENU dans le domaine de la micro finance au plan national
- 3) Appuyer le CNP dans l'organisation pédagogique et la documentation des produits de l'atelier sur la pérennisation des fonds AGR.
- 4) Accompagner le PADMIR et son Comité National de Pilotage dans la définition de mécanismes de pérennisation des fonds AGR dans un contexte décentralisé
- 5) Élaborer un rapport de mission comprenant les produits de la capitalisation du volet AGR, une description sommaire de l'approche du FENU en matière de micro finance, les résultats de l'atelier sur les AGR et un calendrier de mise en œuvre du partenariat pour le reste de l'année.

## **PROFIL DU CONSULTANT**

Le consultant sera une personne hautement qualifiée et jouissant d'une expérience prouvée en matière de micro finance.

Une connaissance des méthodes participatives et des aptitudes en facilitation constituent des atouts pour une supervision des processus de capitalisation.

Des aptitudes en communication écrite et en informatique sont nécessaires.

## **PERIODE, DUREE ET LOCALISATION**

La mission aura lieu respectivement à Kaffrine, Kébémér et Dakar pour une durée total de 33 jours ouvrables dont 10 jours de terrain (à Kaffrine et à Kébémér) dès perception de l'avance de démarrage suivant contrat établi entre l'UNOPS et le Consultant.

| <b>ETAPES DEMARCHE</b>  | <b>DUREE (en jours)</b>                            | <b>LIEU</b>      |
|-------------------------|--|------------------|
| 1. Préparation et revue | 1  | Dakar            |
| 2. Prise de contact     | 3  | Dakar            |
| 3. Missions de terrain  | 10   | Kaffrine/Kébémér |
| 4. Etude                | 8  | Dakar            |
| 5. Rapport d'étape      | 5  | Dakar            |
| 6. Restitution          | 4  | A déterminer     |
| 7. Rapport définitif    | 2  | Dakar            |
| <b>Total</b>            | <b>33 jours ouvrables dont 10 jours de terrain</b> |                  |

### ***PRODUITS ATTENDUS***

Un rapport de capitalisation sur la mise en œuvre du FDL destiné au financement des AGR est disponible sous format Word en caractère Arial, police 12. Il fera l'objet d'une mise en forme pédagogique et sera présenté par le Consultant lors de l'atelier de restitution du Comité National de Pilotage du PADMIR prévu durant la deuxième décennie du mois de septembre 2006.