

1793

Gouvernement du Sénégal

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

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

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

**Bureau des services d'Appui aux
Projets des Nations Unies (UNOPS)**

**CAPITALISATION DU PROJET DE PROMOTION
DES ACTIVITES GENERATRICES DE REVENUS DU
PADMIR**

RAPPORT PROVISOIRE

Réalisé par :

Mahmadou WADE

Avec l'appui et la supervision de :

Mamour Ousmane BA

Octobre 2006

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	4
1. CONTEXTE DE LA MISSION	4
2. OBJECTIFS DE LA MISSION	5
3. RESULTATS ATTENDUS	6
II. METHODOLOGIE	6
III. CONTEXTE GLOBAL	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	13
5. PERSPECTIVES DES SFD	14
6. MICROFINANCE ET LUTTE CONTRE LA PAUVRETE AU SENEGAL	15
IV. APPROCHE DU FENU EN MATIERE DE MICROFINANCE.....	17
V. PRESENTATION DU DISPOSITIF DE PROMOTION DES AGR.....	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.....	22
8. ENSEIGNEMENTS A CAPITALISER	23
VI. ETUDE ET EVALUATION DE SCENARIOS DE PERENNISATION.....	26
VII. PROPOSITION D'INSTITUTIONNALISATION DES ACTIVITES AGR.....	31

Liste des acronymes

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

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 faïtiers des Coopératives d'Epargne 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 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 élus¹ et non élus et le droit des sociétés en déclinaison de l'Acte uniforme des Sociétés Commerciales.

4. Champ d'application des 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

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

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 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 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 ”.²

² MSRP– Direction de la Planification Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté

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 finance³, 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 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

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

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 FENU 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 :

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 PLD des communautés rurales. Au moins 20% du montant des 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 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 AGR, 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 AGR
 - 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 :
 - examiner les demandes de financement soumis aux conseils ruraux par les OCB
 - 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 (AGR). 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 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 CR
- 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 CR pour appuyer et former les membres des OCB dans la formulation et la réalisation de leurs projets.
- **Des 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 AGR et représentent 70% des bénéficiaires directs. Cette situation est facilitée par les conditions d'éligibilité des projets soumis aux CLO. Ils sont regroupés sous forme d' 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 CR et dont les activités sont réalisées dans l'étendue territoriale de la CR et porteuses de projets générateurs de revenus sont éligibles par la CR dans les conditions suivantes :

- Avoir la reconnaissance juridique et disposer d'un comité de gestion fonctionnel
- Ouverture d'un compte au niveau de la MEC et remplissant les conditions d'adhésion et d'octroi de crédit

La CR 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 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 cadre des activités génératrices de revenus et portant notamment sur :

- 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.
- Une acquisition des principes de base de la microfinance. Certains OCB ont commencé à contractualiser directement avec les IMF pour bénéficier des crédits de montants plus élevés avec les conditions de l'IMF.
- Renforcement de capacités des OCB à travers les formations

Est-ce que toutes les OCB arrivent à remplir les cdt: des IMF pour accéder au crédit. Quelles seront les dispon: particulières à prendre pour les couches les plus défavorisées.

- Fonds de dépôts rémunéré et dont les produits générés viennent renforcer le montant initial. 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 CR concernées à renégocier avec les IMF pour que les fonds soient mis sous forme de dépôt à terme rémunéré au taux annuel de 3%.
- Approche participative consistant à impliquer les communautés rurales, les services publics au développement, les mutuelles permettant de sensibiliser les différents acteurs et un renforcement de partenariat avec les services techniques décentralisés
- 9 - Approche communautaire par le financement d'un crédit de groupe avec la garantie qu'en cas de difficultés de remboursement les membres du groupe s'engagent à rembourser permettant ainsi de diminuer les risques d'impayés
- ? - Un accroissement et une formalisation des groupements des femmes jusque là informels. Les GPF ont aujourd'hui senti la nécessité de se formaliser pour bénéficier des fonds du PADMIR mais aussi de pouvoir bénéficier d'autres sources de financement du fait de leur légalité (statut juridique)
- Création d'emploi et une diminution de l'exode rural : les financements obtenus ont permis de fixer une partie de la population qui se déplaçait dans les villes par manque d'activités.
- Renforcement de l'intégration des IMF au niveau des zones d'intervention et un accroissement de l'offre de services financiers
- Parfaite synergie entre les acteurs impliqués (PADMIR, trésor, CR, IMF)

*A quoi sert
la caution
solidaire.*

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 CR aux profit des OCB membres de ladite CR par le biais du Trésor et des IMF.

➤ Contraintes et difficultés

- Absence de services non financiers (formation des acteurs sur la gestion du crédit et des impayés); un bon service financier doit nécessairement s'accompagner d'un appui non financier sous forme de renforcement de capacités des différents acteurs.
- 9 - Faiblesse des montants octroyés : cette situation peut être expliquée par la faiblesse des ressources disponibles pour faire face à la demande.
- Détournement d'objet de crédit ; situation favorisée par une absence de suivi et d'appui aux promoteurs.
- Coût élevé du crédit (taux d'intérêt, frais de dossiers, caution financière)
- Manque de moyens des membres du CLO pour assurer un bon suivi des crédits octroyés
- Les membres des CLO ne sont pas suffisamment préparés pour prendre la relève avec le départ du PADMIR. Cette situation permettrait d'assurer une transition en attendant de trouver des solutions d'institutionnalisation.
- Insuffisance des lignes de financement
- Retards dans la mise à disposition des fonds
- 9 - Eloignement des IMF par rapport aux zones d'intervention, entraînant des déplacements fréquents des bénéficiaires (déboursements, remboursements mensuels...) entraînant un alourdissement du coût du crédit
- Existence de groupes fictifs :
- Quasi-inexistence de descente des mutuelles sur le terrain pour le suivi des crédits
- Non rémunération du fonds de garantie au niveau du CMS
- Absence de communication et de sensibilisation
-

➤ **Recommandations**

- Renforcer les capacités des différents acteurs (CLO, 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 réel et d'éviter les détournements d'objet de crédit
- Revoir les termes du contrat avec le CMS en vue de rentabiliser les fonds

VI. Etude et évaluation de scénarios 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 AGR. 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 CLO
- 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 AGR 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'IMF

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 CMS, le Canada pour l'UM-PAMECAS, l'Allemagne pour l'UMEC de Sédhio, la Belgique pour les MEC du PPMEH, 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.

Compte tenu du temps restant au PADMIR il se pose aujourd'hui une contrainte de temps pour accompagner les CR 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).

- *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.

- *Inciter l'épargne*

L'épargne constitue un élément clé d'une 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 IMF ne peut pas atteindre la pérennité en finançant exclusivement ses activités à partir de lignes de crédits ou de subvention.

- *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 (IMF) 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 ANCR en cours de création

Les responsables de l'ANCR ont émis le souhait de reprendre les activités génératrices de revenu initiées par le PADMIR dans les CR 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 mode 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 CR de Sangalkam, Taïba Ndiaye...

L'une des contraintes majeures demeurent 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 prévu 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 IMF existantes

Pour le financement des AGR, 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 Kébémér dans le département de Kébémér et CMS dans le

département de kaffrine. Cette option présente un certain nombre d'avantages notamment :

- Les MF 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 possibilités de rallonge du fonds déposé par les communautés rurales
- De rentabilisation des fonds (DAT rémunéré)
- Permettre aux OCB 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.

VII. Proposition d'institutionnalisation des activités AGR

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 Kébémér

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 présence des institutions de microfinance dans les deux départements.

*Si les cdt. fiscales
par les IMF permettent
aux populations pauvres
d'accéder au
crédit à
des cdt.
acceptables*

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 ont fait recours aux services des IMF existantes depuis le démarrage des activités. Compte tenu des résultats satisfaisants enregistrés en terme d'impact 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 ne meilleure 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) 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 CLO, bénéficiaires...)
- Renforcer les moyens logistiques et matériels des différents acteurs (IMF, membres des CLO) 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 AGR)

Kaffrine

Contrairement au département de Kébémér, le département de Kaffrine ne dispose pas pour le moment à l'exception du 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 CR.

A cet effet chaque communauté pourrait être représentée au niveau des différents statutaires 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 aura une double importance dans la mesure où elle permettra d'assurer un service de proximité et 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 microfinance 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 AGR 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**

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**

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
- 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

Le processus d'agrément pourrait être accéléré par le fait qu'il s'agisse plus d'un projet de transformation d'AGR en institution de base que de création de mutuelle nouvelle.

Liste des personnes rencontrées

Prénom	NOM	Structure
Boubacar	FALL	Chargé de programme FENU
Madina Djibril maguette	MBENGUE	Gestionnaire Technique de Portefeuille FENU Gestionnaire Technique de Portefeuille FENU
Mamour Ousmane	BA	DCEF
Oumar	WADE	Coordonnateur national PADMIR
Atoumane	AGNE	Coordonnateur UAT PADMIR Kaffrine
Galo Babou	CISSE	Coordonnateur World Vision Malhem Hodard
Maurice Doudou	FAYE	Coordonnateur World Vision Kaffrine
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 Kaffrine
Talla	FALL	Bénéficiaire AGR Zone Ndande