

**ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PARTENARIAT AFDS/SFD
SUR LES STRUCTURES FINANCIÈRES DÉCENTRALISÉES
(SFD) PARTENAIRES DE L'AFDS**

RAPPORT FINAL

Présenté par :

**Daouda SAKHO, Économiste financier,
Expert consultant en MicroFinance**

Juin 2006

SOMMAIRE

A1.	CONTEXTE	4
A2.	OBJECTIF DE LA MISSION	6
1.	<i>Objectif général</i>	6
2.	<i>Objectif spécifique</i>	6
A3.	RÉSULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	6
A1.	OUTILS ET INSTRUMENTS DE SUIVI	10
A2.	ÉTUDES DE CAS	11
1.	<i>DJOMECE</i>	11
a)	État des lieux.....	11
b)	Situation financière.....	13
c)	Analyse de la situation financière.....	16
d)	Analyse de l'Impact du partenariat avec l'AFDS	17
2.	<i>MECAPP</i>	18
a)	État des lieux.....	18
b)	Situation financière.....	19
c)	Analyse de la situation financière.....	22
d)	Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS.....	23
3.	<i>RECEC Rufisque</i>	24
a)	État des lieux.....	24
b)	Situation financière.....	25
c)	Analyse de la situation financière.....	28
d)	Analyse du partenariat	29
4.	<i>MEC des FEMMES de Foundiougne</i>	30
a)	État des lieux.....	30
b)	Analyse du partenariat	30
c)	Situation financière.....	31
d)	Analyse de la situation financière.....	34
5.	<i>MEC DEGGO BOKK LIGGUEY de KEUR AYIB KA</i>	36
a)	État des lieux.....	36
b)	Analyse du partenariat	36
c)	Situation financière.....	37
d)	Analyse de la situation financière.....	40
6.	<i>MEC BOKK JOM DE BOUSTANE DIAW</i>	42
a)	État des lieux.....	42
b)	Situation financière.....	43
c)	Analyse de la situation financière.....	46
7.	<i>MEC des Femmes de Kébémér</i>	48
a)	État des lieux.....	48
b)	Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS.....	48
c)	Situation financière.....	49

I. INTRODUCTION

A1. CONTEXTE

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

Le projet "Fonds de Développement social" est un programme décennal, conçu dans le cadre du programme de lutte contre la pauvreté, financé au moyen d'un crédit 3446 SE de l'Association Internationale de Développement (IDA), de contributions diverses provenant de l'État et des bénéficiaires. Ses objectifs sont les suivants :

- Améliorer les conditions de vie des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables par la promotion et le financement d'activités génératrices de revenus et d'emplois ;
- Faciliter l'accès des couches sociales démunies aux services sociaux de base, aux équipements et aux infrastructures communautaires ;
- Renforcer les capacités des communautés de base dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités ;
- Renforcer les capacités de l'Administration dans l'analyse et le suivi des conditions de vie des ménages et la mise en œuvre du programme de lutte contre la pauvreté.

Les activités seront menées sous quatre (4) composantes :

- **Composante 1** : Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements et Services sociaux de base ;
- **Composante 2** : Accès aux services de Micro finance ;
- **Composante 3** : Renforcement des capacités des organisations communautaires de base (OCB) et des groupes vulnérables ;
- **Composante 4** : Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés.

Le projet cible les communautés rurales, les villages et quartiers les plus pauvres ainsi que les groupes vulnérables constitués principalement des femmes et des jeunes. Pour atteindre cette cible, le projet fonctionne sur la base des principes suivants :

- la transparence des procédures et décisions ;
- le traitement équitable de tous les partenaires ;
- la simplicité et la souplesse des opérations ;
- une forte implication des bénéficiaires et des partenaires.

Les composantes 1 et 2 du projet ont pour objet respectivement :

- d'améliorer l'accès des communautés dans les zones rurales et urbaines les plus pauvres aux services sociaux de base, par le financement des Micro-projets de développement grâce à des subventions consenties aux Organisations Communautaires de Base (OCB) ;
- d'accroître la possibilité, pour les individus ou groupes vulnérables ciblés par le projet, d'accéder au crédit par le renforcement des capacités des SFD et aux opportunités économiques par le financement de Sous-projets d'Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Dans le cadre des financements réalisés au niveau de ces deux Composantes, la stratégie du Projet est fondée essentiellement sur le transfert aux Communautés de Base de la responsabilité de la conception, la proposition, la réalisation et le suivi des micros et sous projets financés. Ce transfert de responsabilité se traduit également à la gestion des ressources financières et doit se traduire par une gestion optimale des fonds à leur disposition.

Ces fonds doivent être logés dans des comptes ouverts par les bénéficiaires dans des institutions financières locales avec comme préalable une mobilisation des apports des communautés avant la mise en place des financements. Pour les Micro-projets d'Infrastructures et d'Équipement de base, le plafond des financements est de 21 millions de francs CFA avec un apport de 5% (en espèce ou en nature), par contre pour les Sous-projets d'AGR, le montant plafond est de 8.000 \$ avec un apport de 10% (dont 5% impérativement en espèce). La mobilisation des apports dans ces institutions permet de recevoir les virements de l'AFDS et de créer un partenariat avec les SFD.

Actuellement, la mise à disposition des financements des OCB éligibles a été effectuée au niveau des SFD suivantes :

- CMS (Kolda, Koungueul, Passy, Djilor, Kaffrine, Sokone, Keur Samba Gueye) ;
- UNACOIS Fatick ;
- DJOMEC Linguère ;
- GEC Keur Ayib Ka Fatick ;
- GEC de Ndoucoumane Kaffrine ;
- MFK Kolda ;
- MECAPP Keur Momar Sarr ;
- Mecudefs/Unacois Kolda ;
- GEC Deggo Bok Liggey Fatick ;
- MEC FADEC/Djambour.

Au titre de la composante "Renforcement des capacités des SFD", l'Agence vient de financer un programme de formation et d'appui à l'élaboration de plans d'affaires à 17 SFD. À la suite de l'évaluation des plans d'affaires, douze (12) SFD ont été retenus et ont démarré la mise en œuvre de leurs plans d'affaires dont la liste est la suivante :

1. ASACASE Ziguinchor ;
2. MEC Keur Ayib KA;
3. FNGPF Foundiougne;
4. MEC Boustane Diaw ;
5. MEC des Femmes de Kolda ;
6. RESEC de Rufisque ;
7. MEC de Sangalkam ;
8. MEC des Femmes de Kébémér ;
9. MECAPP Louga ;
10. GEC FAFS Louga ;
11. FADEC Njambur Louga ;
12. MECARUL Louga.

Cet appui devra permettre aux institutions de mettre en place des produits et services adaptés aux communautés de base et par conséquent, cela devra avoir une répercussion positive sur le taux de pénétration et le taux de couverture des structures appuyées.

La présente mission cherche à évaluer l'impact de ce partenariat entre l'AFDS et ces SFD.

A2. OBJECTIF DE LA MISSION

1. Objectif général

L'objectif principal de la mission consiste à évaluer l'impact du partenariat AFDS/ SFD sur la performance des SFD et d'apprécier le niveau d'accès aux produits de la Microfinance par les populations défavorisées grâce à ce partenariat. Il s'agira également d'analyser la performance des SFD à travers le niveau d'autosuffisance opérationnelle et financière, les indicateurs de performances comme l'évolution de la clientèle, l'encours d'épargne, l'encours de crédit, les taux de retard et le portefeuille à risque, etc.

2. Objectif spécifique

De manière spécifique, la mission doit :

- Analyser l'impact des services financiers offerts par les SFD sur les conditions de vie des bénéficiaires ainsi que l'augmentation des services financiers dans les zones ciblées et pour les populations exclues du système financier formel ;
- Déterminer le montant des crédits octroyés par les SFD accordés aux OCB ou aux membres des OCB ou villages ciblés par l'AFDS ainsi que les modalités d'accès ;
- Analyser la répartition de ces crédits par secteur d'activités et sous-secteur d'activités et le profil socio-économique des bénéficiaires ainsi que la distribution du portefeuille de crédit par catégorie de montant de prêt ;
- Répertorier le nombre de comptes des OCB, la situation des comptes courants et d'épargne et le montant de la reconstitution des sous projets ;
- Parmi les nouveaux membres qui ont obtenu du crédit auprès des SFD du projet, combien appartiennent aux zones ciblées par le projet et, parmi elles, combien appartiennent aux groupes vulnérables au sein des OCB ciblées par le projet (jeunes, femmes, handicapés).

Ces analyses nous ont permis d'apprécier les indicateurs suivants et de vérifier :

- a) *Si au moins 30% des groupes vulnérables au sein des OCB ont accès aux services de MicroFinance.*
- b) *Si les SFD ont atteint 75 % de leurs objectifs d'expansion de leur portefeuille de clients au sein des groupes vulnérables, tel que fixés dans les Accords de Sous Projet.*
- c) *Si au moins 50% des groupes vulnérables (OCB) ayant reçu une assistance technique et financière du projet satisfont aux critères de crédit des SFD.*

A3. RÉSULTATS ET PRODUITS ATTENDUS

Le principal résultat attendu de la mission est de :

- *identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être vulgarisées ;*
- *démontrer les impacts de l'appui du Projet sur les SFD ;*

- *donner des éléments d'appréciation sur la qualité de service des SFD et le niveau de satisfaction des OCB ;*
- *disposer des éléments d'appréciation sur la viabilité du partenariat OCB-SFD-AFDS ;*
- *faire ressortir dans un tableau la situation des comptes des OCB dans toutes les mutuelles ;*
- *fournir un tableau sur l'évolution du portefeuille des SFD depuis le partenariat avec l'AFDS. Ce tableau pourra ressortir les éléments suivants :*
 - Nombre de crédits en cours ;
 - Montant total de l'encours de crédits ;
 - Solde de crédit moyen ;
 - Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre ;
 - Solde total des comptes d'épargne libre ;
 - Taux d'abandon de créances ;
 - Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard) ;
 - Efficacité administrative ;
 - Rendement du portefeuille ;
 - Autosuffisance opérationnelle ;
 - Autosuffisance financière ;
 - Rendement des actifs.

Il est attendu au terme de cette mission la production d'un rapport détaillé sur l'exécution de la mission qui comportera des enseignements et recommandations à formuler. Il comprendra trois parties :

- Une partie relative à la méthodologie, au planning et au déroulement de la mission de terrain ;
- Une autre partie relative à l'analyse critique des résultats obtenus et des outils et instruments de suivi ;
- et une partie relative aux recommandations à mettre en œuvre pour renforcer les relations entre SFD et OCB.

II. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA MISSION

La méthodologie qui a été adoptée pour réaliser l'étude repose d'une part sur une synthèse des connaissances des zones qui étaient concernées par l'étude et sur les questions de pauvreté, au Sénégal et, d'autre part, sur la définition des méthodes et du choix des critères d'analyse des données qui sont recueillies. La démarche était participative et a impliqué tous les acteurs concernés.

Cette démarche nous a permis aussi d'avoir une connaissance approfondie du contexte global de la pauvreté au Sénégal et de l'environnement socio-économique et institutionnel dans lequel évoluent les différents SFD partenaires de l'AFDS.

Notre démarche a été d'abord axée sur la lecture de la documentation existante sur la pauvreté et l'environnement socio-économique et institutionnel dans lequel évoluent les différents SFD partenaires à l'AFDS. Il s'agissait essentiellement :

- de rapports d'études sur l'état de la pauvreté au Sénégal ;
- de documents sur le projet AFDS ;
- de documents relatifs à la situation des SFD concernées par l'étude, partenaires à l'AFDS et de leur environnement ;

- de documents de programmes de Microfinance pour la lutte contre la pauvreté ;
- autres documents tels que les manuels de procédures, politiques de fonctionnement (politique d'épargne, de crédit, de placement, de développement, de sécurité, etc.), statuts et règlements intérieurs, etc. ;
- de monographies et plans locaux de développement dans les zones qui seront concernées par l'étude ;
- etc.

Le consultant a eu des séances de **briefing** et de **débriefing** avec les responsables de l'AFDS.

La séance de **briefing** a permis de mieux définir les objectifs et méthodes. Elle s'inscrit dans la perspective d'une meilleure compréhension des attentes afin de garantir le bon déroulement de la mission. Cette séance a permis de valider la démarche méthodologique à suivre, les outils de collecte de données élaborés et le calendrier de la mission.

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

Nous avons procédé à des entretiens exploratoires auprès de personnes ressources qui, compte tenu de leurs expériences et travaux, nous ont guidé dans la recherche et nous ont facilité l'accès à certaines informations.

Sur le terrain, nous avons procédé à des entretiens auprès de tous les acteurs impliqués (responsables de SFD, d'OCB, bénéficiaires, et autres acteurs).

C'est sur la base de l'approche décrite plus haut que le consultant a visité les différents acteurs impliqués dans le projet, pendant la période allant du 19 décembre 2005 au 19 mai 2006.

III. LIMITES ET DIFFICULTES DE L'ÉTUDE

Les conditions générales de déroulement de cette première mission n'ont pas toujours permis de recueillir suffisamment d'informations sur toutes les questions posées dans les TDR. Il s'agit, notamment, des questions liées à la gestion du partenariat avec l'AFDS et ses différents intervenants (antennes, partenaires, comités, opérateurs, relais, etc.).

La contrainte principale de la mission a été l'indisponibilité de documents, données statistiques et financières et de rapports. Une des explications semble être la période de clôture de l'exercice 2005 en plus de *l'absence de système d'information de gestion dans la plupart des institutions*, qui ont ainsi du mal à produire des données qui sont traitées en manuel.

Il en ressort que les conclusions de l'étude, dont l'échantillon couvre plus de 75 % des SFD partenaires, ne couvrent pas une réalité exhaustive, mais peuvent valablement renseigner sur l'impact global du programme.

IV. LA DEMARCHE DE L'AFDS

« Pour accroître la possibilité, pour les individus ou groupes vulnérables des communautés ciblées d'avoir accès au crédit et aux opportunités économiques, l'AFDS a choisi d'offrir un soutien aux SFD afin de les inciter à développer et adapter leurs produits financiers aux individus et groupes des communautés pauvres ».

La Composante « Appui à la Micro Finance » comprend deux sous composantes :

- Une sous-Composante 2.1 : « **Renforcement des capacités des SFD** » qui vise à renforcer les capacités de SFD sélectionnées par un appui institutionnel et

organisationnel, en vue de leur permettre d'améliorer leurs services d'épargne et de crédit au profit d'un plus grand nombre de pauvres, de diversifier leurs activités et services, d'accroître leur capacité de gestion afin de rendre plus performantes leurs structures de gestion ;

- Une sous-Composante 2.2 : « **Financement des activités génératrices de revenus** » qui appuie des groupes au sein des communautés pauvres par la mise à leur disposition de ressources pour financer, à certaines conditions, les investissements nécessaires à la réalisation de leurs activités génératrices de revenus.

La stratégie adoptée a consisté à développer un partenariat entre les institutions de Microfinance et les communautés les plus pauvres en vue de faciliter leur accès au crédit et aux opportunités économiques.

C'est ainsi que le Projet apporte un appui institutionnel et organisationnel aux SFD proches des communautés et intéressées à participer au projet pour qu'elles développent des produits financiers adaptés aux individus et groupes pauvres. Cet appui se traduit par le financement des activités de renforcement de capacités des SFD, la prise en charge des coûts d'expansion de la SFD, la formation en gestion à la base et l'appui organisationnel aux communautés et groupes pauvres pour les rendre éligibles aux financements des SFD. Il est important de relever que les *SFD renforcées utilisent leurs propres fonds, notamment l'épargne collectée pour octroyer des crédits*. L'AFDS n'octroie pas de fonds de crédit aux SFD, mais intervient par des subventions destinées au renforcement des capacités.

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

Les types de SFD concernés sont les :

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

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

Les SFD sélectionnées devaient suivre un programme de formation sur la préparation et l'élaboration de plans d'affaires et déposer un business plan acceptable pour financement. La sélection s'est faite avec l'appui de la Cellule AT/CPEC et la formation a été assurée par un cabinet privé. Les OCB avaient l'obligation d'ouvrir des comptes dans ces SFD pour recevoir leurs financements. Cela a constitué un premier niveau de partenariat entre les SFD et les OCB, pour que ces derniers deviennent des clients viables pour ces SFD.

V. ANALYSE CRITIQUE DES OUTILS ET INSTRUMENTS DE SUIVI ET DES RÉSULTATS OBTENUS

Après une analyse des outils et instruments de suivi, les résultats obtenus à l'issue du partenariat sont décrits à travers les études de cas des partenaires de l'AFDS. Ces résultats sont ensuite analysés de façon globale, afin de tirer les leçons, conclusions et recommandations.

A1. *Outils et instruments de suivi*

Plusieurs instruments de suivi-évaluation ont été mis en place en coordination avec la composante 4, chargée du suivi et de l'évaluation des conditions de vie des ménages et communautés.

Parmi ces outils, on peut notamment citer ¹ :

- le rapport mensuel à fournir par les SFD,
- le rapport trimestriel à fournir par les SFD
- le tableau de suivi de la situation des SFD.

Ces différents outils ont pour objectif de renseigner sur l'évolution en qualité et en nombre des interventions des SFD auprès des communautés en termes de collecte d'épargne et d'octroi de crédit, ainsi que sur l'évolution des indicateurs de performance des SFD en termes de qualité de portefeuille, d'efficacité, de rentabilité et de pérennité (autosuffisance opérationnelle et financière).

La qualité de ces outils devait permettre une appréciation de l'évolution de la qualité et du volume des résultats attendus du partenariat.

Toutefois, on peut relever que la plupart des SFD ont eu du mal à mettre en œuvre ces outils, malgré les formations qui ont été organisées sur leur utilisation.

Une contrainte majeure a été, encore une fois, l'*absence de système d'information de gestion informatisé*. Il est en effet difficile et fastidieux pour ces SFD de collecter et de traiter ces informations pour plus de mille (1.000) clients chaque mois et ensuite de les synthétiser chaque trimestre.

¹ Voir en annexe les modèles de rapport.

A2. ÉTUDES DE CAS

1. DJOMEC

a) État des lieux

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

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

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

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

Toutefois, le personnel de qualité (31 personnes au total) et les dirigeants dynamiques et d'un bon niveau intellectuel dont dispose DJOMEC lui permettent jusqu'à présent de contenir cette vive concurrence. La mutuelle fonctionne sans agent de crédit spécifique. Au début le gérant instruisait les dossiers, mais, compte tenu du nombre croissant de dossiers, c'est le comité de crédit qui a acquis une expérience certaine, qui instruit en direct tous les dossiers.

Après avoir implémenté un premier logiciel d'information de gestion ("Mecsoft" en 2001), la mutuelle dispose depuis l'année 2004 d'un système d'information de gestion informatisé avec un logiciel ("Météo système", acquis avec le soutien de l'AFDS) qui nécessite quelques paramétrages notamment au niveau de la sortie des états financiers, mais permet de produire des rapports.

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

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

Le partenariat avec l'AFDS a permis de raccourcir les délais de décaissement par la mise en place de crédits relais. Ces crédits ont servi pour certaines OCB à compléter les apports dont la constitution posait problème. À ce propos, l'expérience de DJOMEC démontre que la liaison mécanique de l'apport proportionnel n'est pas

forcément pertinente pour certaines zones rurales, caractérisées par une pauvreté extrême. Cette contrainte a amené les responsables d'OCB à s'endetter personnellement pour compléter l'apport au nom du groupement.

Le concept de reconstitution de la subvention devrait également faire l'objet d'une plus sensibilisation. En effet, l'obligation pour le groupement de reconstituer la subvention pose des difficultés de compréhension dans certains villages, notamment quand l'activité conduite n'a pas permis de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et reconstituer les fonds au niveau du groupement.

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

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

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

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

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

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

b) Situation financière

RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP

COMPTES DE RESULTAT

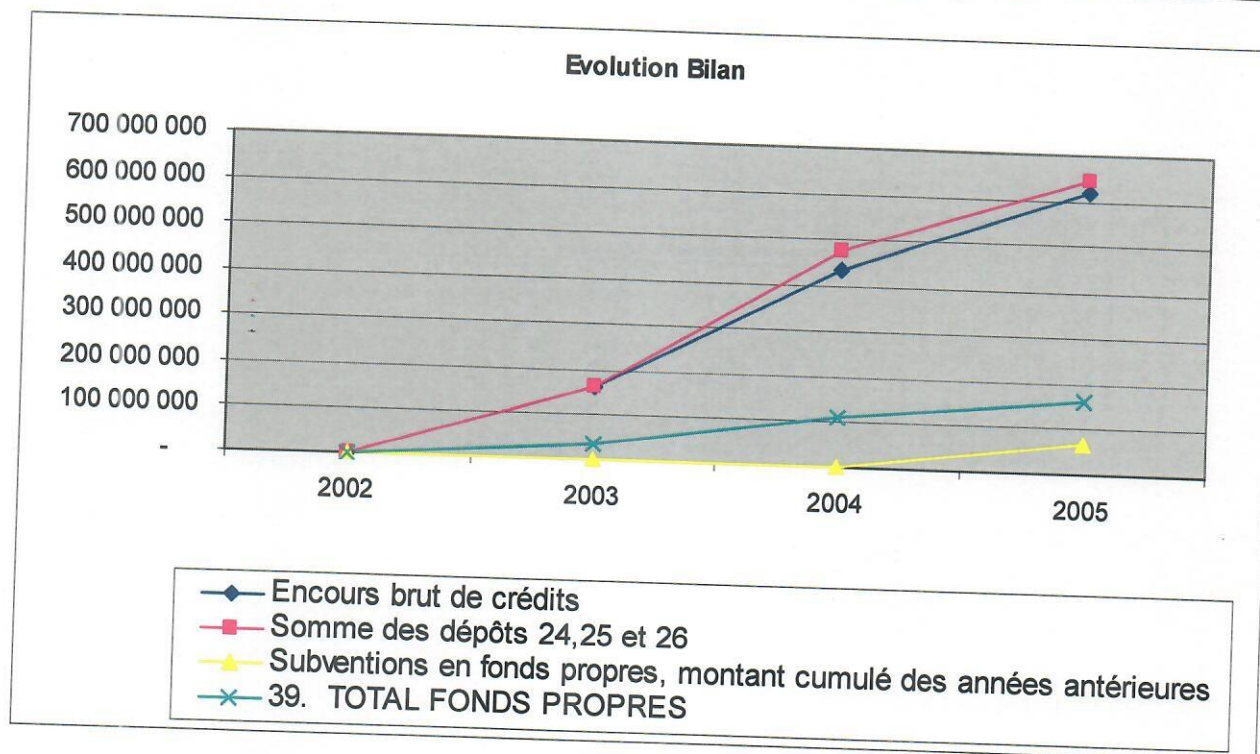
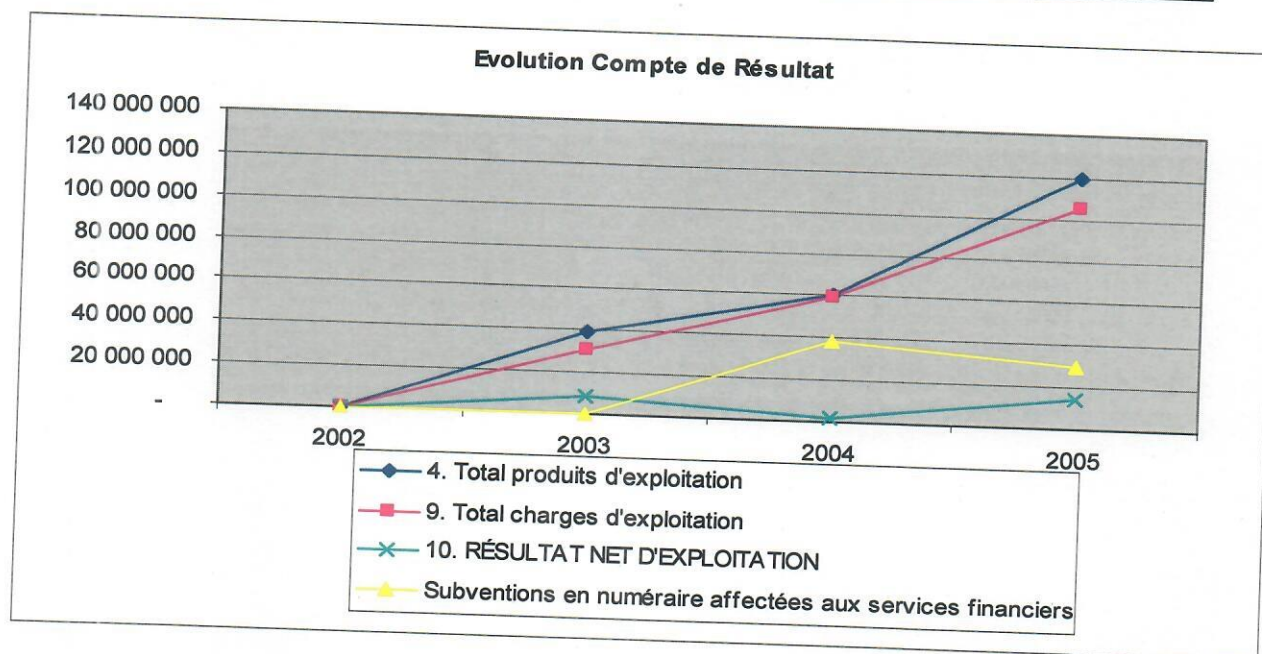
DJOMEC DJOLOF

	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	24 366 845	55 760 477	90 491 998
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	14 930 312	5 022 365	29 079 089
3. Revenus des placements	-	-	-
4. Total produits d'exploitation	39 297 157	60 782 842	119 571 087
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts	3 110 894	5 204 958	13 706 710
I et C sur refinancements	-	-	-
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	4 603 405	1 489 582	8 933 073
7. Charges de personnel	10 616 934	19 669 898	32 285 252
8. Frais généraux et autres charges administratives	11 904 398	32 728 689	50 320 265
9. Total charges d'exploitation	30 235 631	59 093 127	105 245 300
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	9 061 526	1 689 715	14 325 787
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	382 725	38 206 874	30 109 839
12. Autres produits hors exploitation	579 522	274 583	1 903 623
Total des produits hors exploitation	962 247	38 481 457	32 013 462
13. Total des charges hors exploitation	380 187	235 000	50 000
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	9 643 586	39 936 172	46 289 249

BILANS

DJOMEC DJOLOF

	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	18 957 993	15 884 550	83 888 661
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	51 175 988	81 756 532	-
18. Encours brut de crédits	165 134 918	432 188 861	620 031 156
19. (Provisions pour créances douteuses)	(4 603 405)	(1 363 582)	(8 933 073)
20. Autres actifs à court terme	3 748 523	38 660 212	104 609 565
21. Immobilisations financières	1 321 402	10 876 537	-
22. Immobilisations nettes	6 270 291	49 765 808	68 464 417
23. TOTAL ACTIF	242 005 710	627 768 918	868 060 726
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	110 225 042	258 859 293	407 139 875
25. Comptes d'épargne libre	44 417 623	191 327 741	198 213 642
26. Dépôts à terme	8 261 443	22 663 961	36 028 219
27. Emprunts aux conditions du marché	39 449 000	36 285 154	-
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	52 766 968
30. Autres dettes à court terme	4 759 574	7 733 507	12 638 370
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	207 112 682	516 869 656	706 787 074
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	7 821 000	16 853 200	21 773 525
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	1 207 325	66 452 061
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	1 207 325	65 244 736	29 274 655
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	-	9 061 526	10 751 241
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	9 061 526	1 689 715	14 325 787
38. Autres postes de fonds propres	16 803 177	16 842 760	18 696 383
39. TOTAL FONDS PROPRES	34 893 028	110 899 262	161 273 652
40. TOTAL PASSIF	242 005 710	627 768 918	868 060 726



DJOMEC DJOLOF			
	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre de crédits en cours	672	3 108	5 404
Montant total de l'encours de crédits	165 134 918	432 188 861	620 031 156
Solde de crédit moyen	245 736	139 057	114 736
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 887	5 033	6 781
Solde total des comptes d'épargne libre	44 417 623	191 327 741	198 213 642
Taux d'abandon de créances	0,00%	0,04%	0,00%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	3,21%	0,44%	2,99%
Efficacité administrative	28%	18%	16%
Rendement du portefeuille	30%	19%	17%
Autosuffisance opérationnelle	130%	103%	114%
Autosuffisance financière	126%	83%	97%
Rendement des actifs	6,6%	-2,8%	-0,5%

INDICATEURS DE RENTABILITE

DJOMEC DJOLOF

	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	39 297 157	60 782 842	119 571 087
Charges d'exploitations retraitées	31 269 610	72 987 680	123 043 702
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	8 027 547	(12 204 838)	(3 472 615)
Total des actifs (moyen)	121 002 855	434 887 314	747 914 822
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	6,6%	-2,8%	-0,5%
Fonds propres moyens	17 446 514	72 896 145	136 086 457
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	46,0%	-16,7%	-2,6%
Total des charges d'exploitation	30 235 631	59 093 127	105 245 300
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	130,0%	102,9%	113,6%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	125,7%	83,3%	97,2%

INDICATEURS D'EFFICACITE

DJOMEC DJOLOF

	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	5	8	31
Nombre de clients (fin de période)	1 887	5 033	6 781
Nombre de déposants (fin de période)	1 887	5 033	6 781
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	672	3 108	5 404
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la client	5	5	22
Nombre d'agences (fin de période)	2	4	5
a) Charges de personnel	10 616 934	19 669 898	32 285 252
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	22 521 332	52 398 587	82 605 517
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-

Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	134	389	174
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	134	622	246
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	336	777	1 081
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	33 026 984	86 437 772	28 183 234
EFFICACITE OPERATIONNELLE	37,7%	20,0%	20,2%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	28,1%	17,7%	15,9%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	47,1%	37,5%	39,1%
Intérêts et commissions sur crédits	24 366 845	55 760 477	90 491 998
Encours moyen net de crédits	80 265 757	295 678 396	520 961 681
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	30,4%	18,9%	17,4%

AUTRES INDICATEURS

DJOMEC DJOLOF

	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	121 002 855	434 887 314	747 914 822
b) Fonds Propres moyens	17 446 514	72 896 145	136 086 457
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	6,94	5,97	5,50

ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES

a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	4 603 405	1 363 582	8 933 073
b) Encours brut de crédit (fin de période)	165 134 918	432 188 861	620 031 156
Taux de provisionnement = a / b	2,79%	0,32%	1,44%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. c)	82 567 459	298 661 890	526 110 009
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. d)	-	126 000	-
Taux d'abandon de créances = c / d	0,00%	0,04%	0,00%

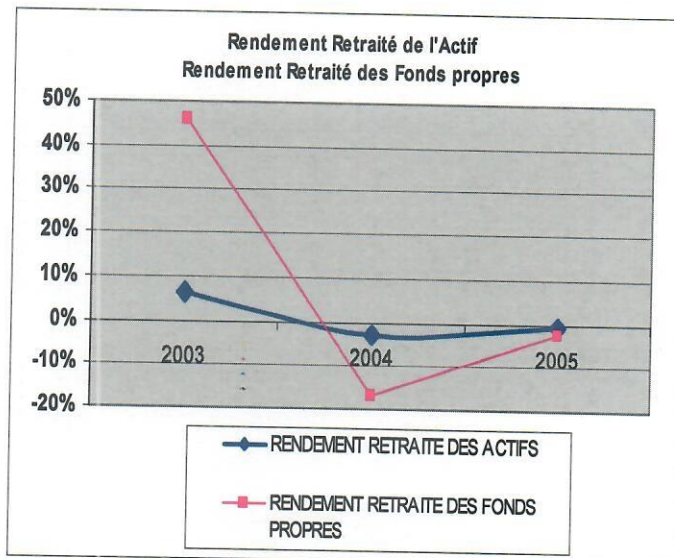
c) Analyse de la situation financière

Le volume d'activités de la Mutuelle de DJOMEC a fortement augmenté entre 2003, et 2005.

Entre 2003 et 2005, le nombre de crédits en cours est passé de 672 à 5404, soit une augmentation de 2.296 dossiers, représentant une croissance de 73,9% du nombre de dossier, comparé à une hausse vertigineuse de 362,5% enregistrée entre 2003 et 2004. Ceci marque une stabilisation de la croissance du portefeuille en nombre.

L'encours de crédit, principal actif de l'institution, a également augmenté de façon très significative. De 165.134.918 F.CFA en 2003, il est passé à 620.031.156 F.CFA, soit une croissance de 43,5% et une augmentation cumulée en valeur relative de 275,5% sur la période de trois ans. En 2004, l'encours de crédit s'élève à 432.188.861 F.CFA, soit une augmentation de 61,8% par rapport à 2003.

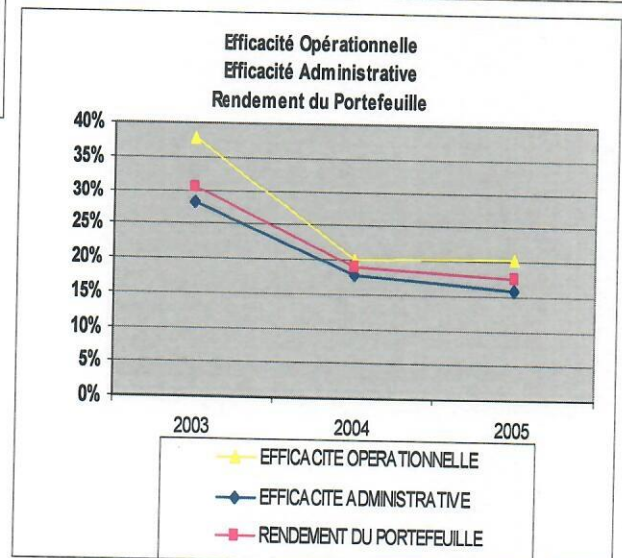
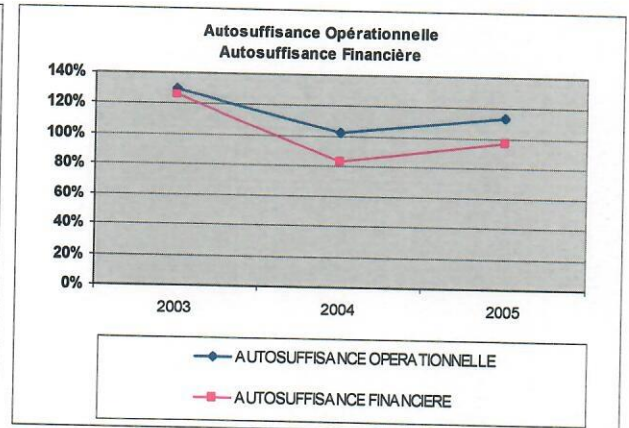
La mobilisation de l'épargne a aussi suivi cette tendance de progression avec une forte augmentation de 331% entre 2003 et 2004 en passant respectivement de 44.417.623 F.CFA à 191.327.741 F.CFA. Entre 2004 et 2005, elle a augmenté dans une proportion



moindre avec un taux de 3,6% en passant de 191.327.741 F.CFA à 198.213.642 F.CFA. Les tableaux ci-dessous présentent la situation de la viabilité de la mutuelle.

On peut remarquer qu'après avoir connu une chute entre 2003 et 2004, le rendement retraits des actifs et des fonds propre a entamé un léger redressement à partir de cette date. Conformément aux prévisions, le suivi de la qualité du portefeuille et le renforcement des capacités du personnel, ont permis à la mutuelle de mieux maîtriser son développement et d'améliorer sensiblement son autosuffisance opérationnelle et financière.

De même le rendement du portefeuille se redresse progressivement, grâce à une meilleure maîtrise du portefeuille et une meilleure répartition des charges de travail par agent de crédit. La mutuelle devrait connaître une croissance mieux maîtrisée à l'avenir.



d) Analyse de l'Impact du partenariat avec l'AFDS

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

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

Ces appréciations, formulées par différents responsables d'OCB de la zone de Linguère, doivent être renforcées et pérennisées par un dispositif d'appui continu. L'Ancar s'efforce actuellement de prendre en compte ces résultats dans son dispositif, dans la mesure de ses ressources disponibles.

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

Le concept de reconstitution de la subvention a été mieux compris par les OCB, grâce à une sensibilisation accrue. En effet, l'obligation pour le groupement de reconstituer la subvention avait posé des difficultés de compréhension dans certains villages, notamment quand l'activité conduite ne permettait pas de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et reconstituer les fonds au niveau du groupement. Certains responsables d'OCB doutaient parfois de la réalité de l'obligation de reconstitution et développaient des stratégies de dissimulation pour déclarer des bénéfices nettement inférieurs à la réalité afin d'augmenter la partie du bénéfice dévolue aux membres, faussant ainsi la règle de la répartition par tiers (1/3) à savoir 1/3 aux membres, 1/3 au réinvestissement et 1/3 à la reconstitution de la subvention.

L'année 2005 a permis de constater un léger tassement de l'épargne collectée (+3,5%), après une forte évolution en 2004 (+76,8%). Cette évolution devrait être maintenue pour assurer à la mutuelle des ressources suffisantes pour accompagner le développement de son portefeuille et satisfaire les besoins de services financiers aux plus démunis de la zone, conformément à ses objectifs fixés dans le plan d'affaires et à ses engagements avec l'AFDS.

2. MECAPP

a) État des lieux

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs Pasteurs et Pêcheurs (MECAPP) est un partenaire indirect de l'AFDS. Même si aucune convention ne liait, jusqu'en 2004, la MECAPP et l'AFDS, cette mutuelle comptait l'AFDS comme son premier fournisseur de flux financiers à travers la domiciliation des subventions en direction des OCB dans ses guichets. Cette dynamique a été confortée par la signature d'une convention au cours de l'année 2005.

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

Un des effets les plus notoires a été l'amélioration du niveau de liquidité et de l'épargne qui ont permis de faire progresser le portefeuille de crédit de 28 à 150 Millions de francs entre 2003 et 2004.

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

Le personnel expérimenté et bien formé de la MECAPP, ajouté à l'appui continu de l'ONG ASRADEC, permet à l'institution de se donner des objectifs ambitieux de développement et d'extension. Le dynamisme de la MECAPP pour accompagner le développement local impulsé par l'AFDS n'est pas cependant indemne de risque de croissance non maîtrisé notamment.

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

b) Situation financière

RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP COMPTES DE RESULTAT

MECAPP LOUGA

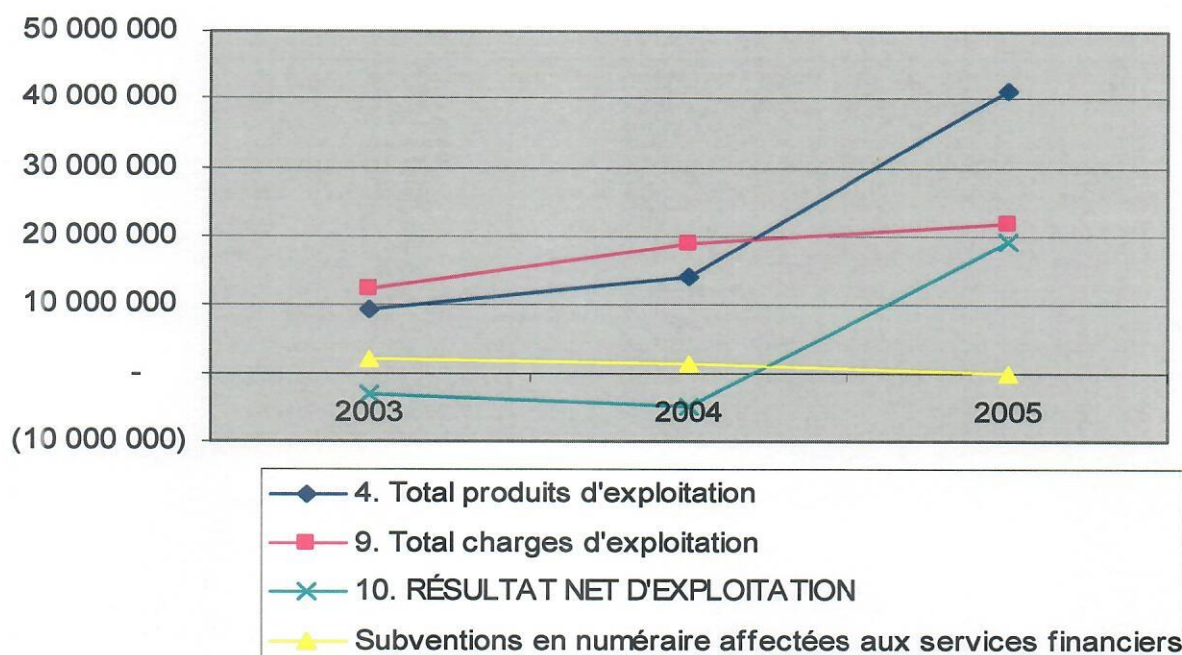
	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	7 376 965	12 121 109	33 529 099
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	2 114 502	2 025 937	7 613 190
3. Revenus des placements	-	-	-
4. Total produits d'exploitation	9 491 467	14 147 046	41 142 289
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	1 434 091	34 450	212 974
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	724 720	4 215 805	-
7. Charges de personnel	5 640 922	5 199 235	5 294 235
8. Frais généraux et autres charges administratives	4 659 017	9 416 013	16 216 311
9. Total charges d'exploitation	12 458 750	18 865 503	21 723 520
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(2 967 283)	(4 718 457)	19 418 769
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	2 252 338	1 200 000	-
12. Autres produits hors exploitation	-	-	1 233 507
Total des produits hors exploitation	2 252 338	1 200 000	1 233 507
13. Total des charges hors exploitation	18 716	32 241	57 241
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	(733 661)	(3 550 698)	20 595 035

BILANS

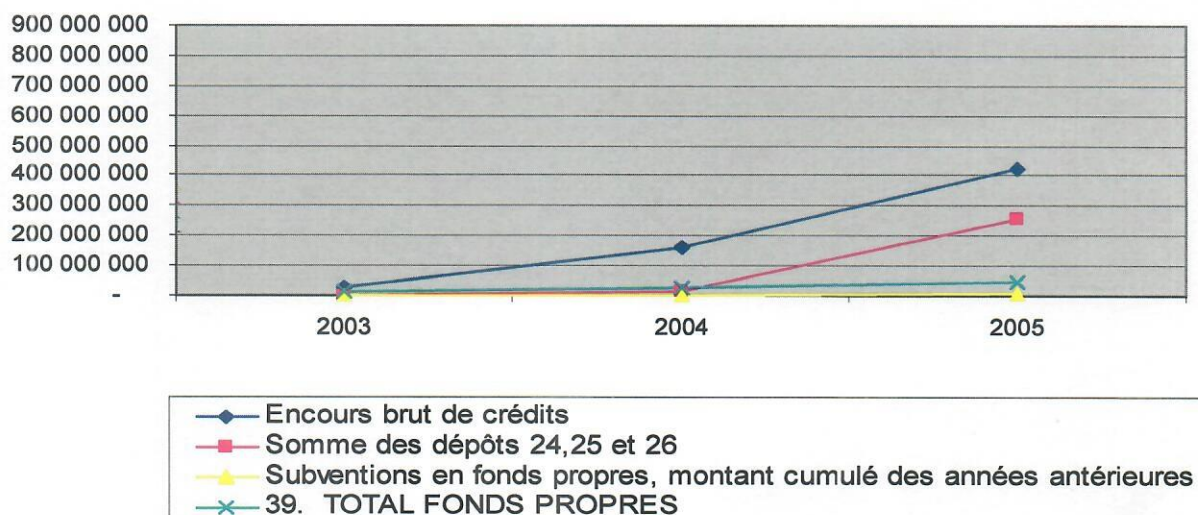
MECAPP LOUGA

	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	848 725	111 192 327	362 135 048
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	4 417 688	4 417 688	4 417 688
18. Encours brut de crédits	28 171 240	162 910 170	419 950 442
19. (Provisions pour créances douteuses)	-	(4 215 805)	-
20. Autres actifs à court terme	23 472 498	19 895 725	103 638 396
21. Immobilisations financières	-	-	-
22. Immobilisations nettes	971 861	3 488 734	4 919 834
23. TOTAL ACTIF	57 882 012	297 688 839	895 061 408
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	-	-	316 357 249
25. Comptes d'épargne libre	9 668 648	250 512 375	503 329 894
26. Dépôts à terme	1 158 511	5 665 911	8 055 426
27. Emprunts aux conditions du marché	19 190 559	10 174 593	4 899 379
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	14 865 035	-	-
30. Autres dettes à court terme	2 692 198	754 810	6 581 586
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	47 574 951	267 107 689	839 223 534
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	3 819 500	5 708 500	6 803 500
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	2 252 338	3 452 338
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	2 252 338	1 200 000	-
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	3 431 203	463 920	(4 254 537)
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(2 967 283)	(4 718 457)	19 418 769
38. Autres postes de fonds propres	3 771 303	18 604 097	23 880 363
39. TOTAL FONDS PROPRES	10 307 061	23 510 398	49 300 433
40. TOTAL PASSIF	57 882 012	290 618 087	888 523 967

Evolution Compte de Résultat



Evolution Bilan



MECAPP LOUGA

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	1 015	1 438	1 433
Montant total de l'encours de crédits	28 895 960	162 910 170	302 114 641
Solde de crédit moyen	28 469	113 289	210 827
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 015	1 737	1 595
Solde total des comptes d'épargne libre	9 668 648	250 512 375	503 329 894
Taux d'abandon de créances	0,16%	0,78%	0,26%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	4,83%	6,07%	1,88%
Efficacité administrative	73%	16%	7%
Rendement du portefeuille	52%	13%	12%
Autosuffisance opérationnelle	76%	75%	176%
Autosuffisance financière	71%	52%	83%
Rendement des actifs	-14%	-7%	-1%

INDICATEURS DE RENTABILITE

MECAPP LOUGA	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	9 491 467	14 147 046	41 142 289
Charges d'exploitations retraitées	13 405 175	27 039 435	47 869 921
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(3 913 708)	(12 892 389)	(6 727 632)
Total des actifs (moyen)	28 941 006	177 785 426	596 375 124
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-13,5%	-7,3%	-1,1%
Fonds propres moyens	5 153 531	16 908 730	36 405 416
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-75,9%	-76,2%	-18,5%
Total des charges d'exploitation	12 458 750	18 865 503	21 723 520
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	76,2%	75,0%	189,4%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	70,8%	52,3%	85,9%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MECAPP LOUGA	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	3	4	11
Nombre de clients (fin de période)	1 787	2 149	2 946
Nombre de déposants (fin de période)	1 015	1 737	1 595
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	1 015	1 438	1 433
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle	1	3	5
Nombre d'agences (fin de période)	1	2	3
a) Charges de personnel	5 640 922	5 199 235	5 294 235
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	10 299 939	14 615 248	21 510 546
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-

Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	338	360	130
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	1 015	479	287
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	1 015	719	478
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	28 171 240	54 303 390	83 990 088
EFFICACITE OPERATIONNELLE	88,5%	20,2%	7,5%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	73,1%	15,6%	7,4%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	54,8%	35,6%	24,6%
Intérêts et commissions sur crédits	7 376 965	12 121 109	33 529 099
Encours moyen net de crédits	14 085 620	93 432 803	289 322 404
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	52,4%	13,0%	11,6%

AUTRES INDICATEURS

MECAPP LOUGA	2004	2005
SOLVABILITE		
a) Actif total moyen	177 785 426	596 375 124
b) Fonds Propres moyens	16 908 730	36 405 416
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	10,51	16,38

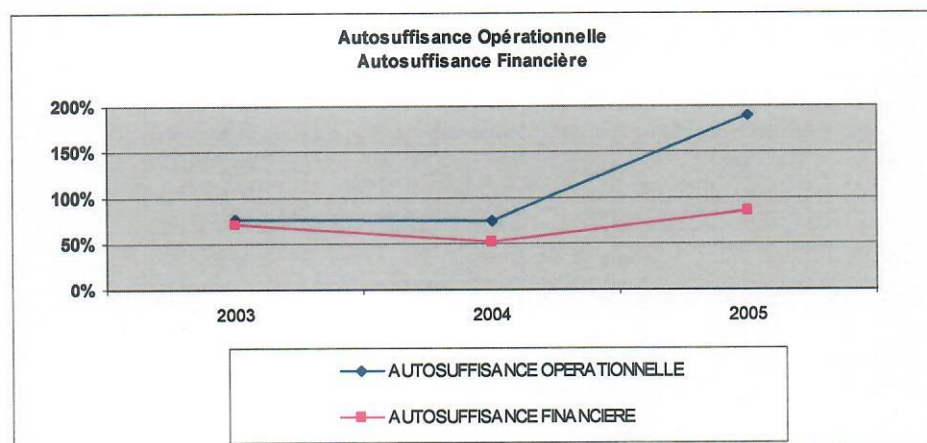
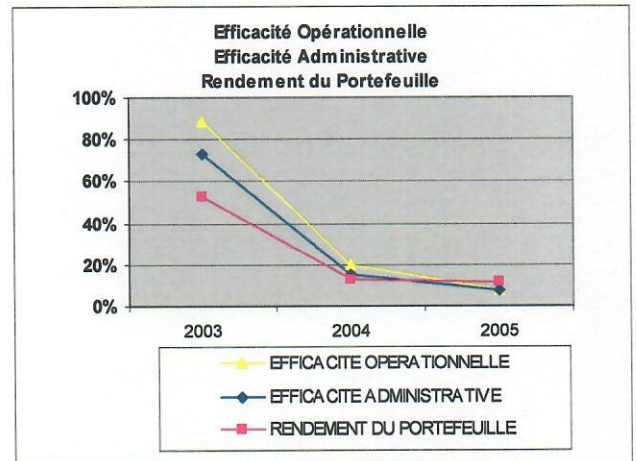
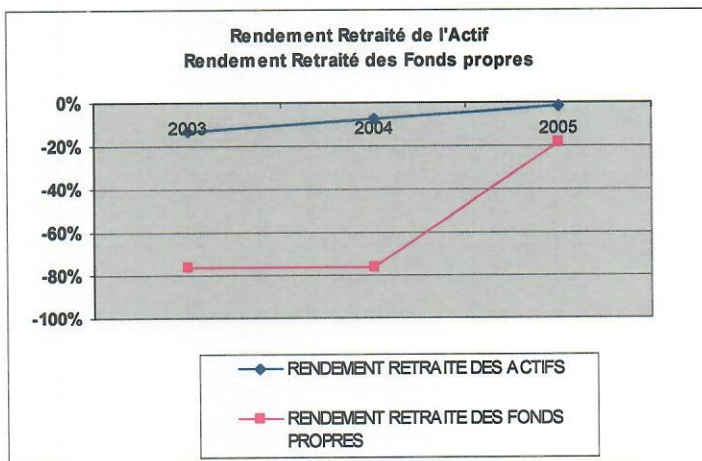
ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES		
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	4 215 805	3 965 805
b) Encours brut de crédit (fin de période)	162 910 170	419 950 442
Taux de provisionnement = a / b	2,59%	0,94%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colo	95 540 705	291 430 306
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf.	-	-
Taux d'abandon de créances = c / d	0,00%	0,00%

c) Analyse de la situation financière

Ce tableau indique clairement une progression favorable du rendement des actifs et fonds propres grâce au redressement de la mutuelle effectuée à partir de 2004, qui s'est confirmé au cours de l'exercice 2005.

Par contre, le rythme d'expansion trop rapide de la mutuelle explique la chute de l'efficacité opérationnelle, administrative de même que le rendement en baisse du portefeuille. En effet, les charges de fonctionnement ont connu une hausse importante en raison de l'extension du réseau dans des zones reculées. Il s'y ajoute que la MECAPP a autofinancé la mise en place d'un système d'information de gestion (Loan Performer) qui a été implémenté dans toutes ses agences, aujourd'hui informatisées. Ces importants investissements devraient commencer à porter leurs fruits dès l'exercice 2006.

Le niveau d'autosuffisance opérationnel comme financière s'est notablement amélioré en 2005 et devrait se compléter en 2006 avec une stabilisation des charges.



d) Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

Les responsables de la mutuelle affirment que le partenariat avec l'AFDS leur a permis de disposer de volumes financiers qui ont facilité la circulation des fonds et amélioré le rythme d'octroi de leurs services. Cette croissance a connu un rythme plus accéléré (augmentation de la clientèle, des points de service). Cependant, celle-ci n'est pas sans poser des problèmes, notamment en termes de satisfaction de la demande qui a connu des rythmes très importants occasionnant des crises de liquidité quand les OCB émettent des besoins de décaissement pour les investissements en infrastructures.

Les populations vulnérables des villages ciblés par l'AFDS, ont par ailleurs bénéficié de crédits ciblés de **F.CFA 50.000** destinés aux villages les moins intégrés notamment dans les zones de la Communauté Rurale de Keur Momar Sarr et Gandé. Ces groupes n'avaient pas bénéficié de financement d'AGR. C'est ainsi qu'à Mbaré Banta, Keur Ibra Bouta, dans les Communautés Rurales de Keur Momar Sarr, les groupes vulnérables émigrent traditionnellement vers la zone rizicole de la vallée après les cultures hivernales. Ces villages qui n'ont pas accès au lac de Guiers peuvent difficilement mener des activités culturelles de contre saison. Ces crédits de type nouveau, facilement accessibles ont permis de freiner les migrations de ces villages qui ont réussi à mieux s'intégrer à l'économie locale de la zone.

Le crédit "AFDS" inspiré de l'expérience de Djomec, a aussi permis de "socialiser" un groupe de populations vulnérables qui se sentaient souvent exclues de tous les services (étatiques ou autres). C'est ainsi que la MECAPP a octroyé, en 2005, des financements au nombre de **538** pour des volumes de **26,9 millions de F.CFA**. Le crédit groupe de solidarité a été donné dans les villages environnants de AFDS. Ce crédit requiert une épargne de **F.CFA 10.000** et le membre peut bénéficier d'un crédit de **F.CFA 50.000** (durée 12 mois). Ces crédits connaissent un taux de remboursement très satisfaisant et se renouvellent en permettant une épargne selon une période volontaire fixe suivant l'engagement du bénéficiaire.

Le partenariat avec l'AFDS a aussi eu un impact sur l'augmentation du personnel technique de la mutuelle en passant de quatre (4) techniciens à onze (11) aujourd'hui, dont 5 caissières, 3 chefs de guichet, un agent de crédit, un gérant et son assistant. Cette augmentation du personnel technique est due en partie à l'ouverture de nouveaux guichets décentralisés (trois) et une augmentation du volume d'activités de la caisse.

Le partenariat avec l'AFDS a aussi permis à la mutuelle d'améliorer sa sécurité avec notamment l'acquisition de trois coffres forts scellés, des extincteurs (pour le siège et au niveau des trois guichets) et des détecteurs de faux billets.

La MECAP a acquis aussi de nouveaux ordinateurs, en plus de ceux mis à disposition par l'AFDS et a mis en place un système d'information de gestion automatisé pour plus de sécurité et de fiabilité dans les transactions.

Globalement on peut dire que, à quelques exceptions près, comme dans la zone de Syer, les OCB remplissent les conditions d'accès au crédit et notamment les critères d'épargne avec la reconstitution des subventions aux AGR.

Dans le premier cycle de AFDS (AGR), les octrois et les achats se faisaient de façon groupée, alors que le second cycle ils se font à titre individuel, avec comme effet annexe que beaucoup de bénéficiaires ont ouvert des comptes individuels pour épargner cette somme en continuant à épargner leurs revenus personnels.

3. RECEC Rufisque

a) État des lieux

Le partenariat de l'AFDS avec le RECEC – RUFISQUE a permis à cette dernière d'élargir son rayon d'actions par l'ouverture des guichets de Sangalkam, Keur Ndiaye Lo et Diokoul Rufisque. Ces guichets enregistrent au 31 décembre 2005 respectivement 87, 100 et 109 membres.

Il est également prévu l'ouverture d'un guichet à Yenne dès qu'un bon emplacement sera trouvé.

L'accompagnement pour l'élaboration du plan d'affaires a permis aux dirigeants de la Mutuelle de mieux comprendre la concurrence et de mener des actions de sensibilisation sur le terrain. Ces actions de sensibilisation ainsi que le renforcement de la trésorerie créé par les flux financiers reçus de l'AFDS ont permis une augmentation du sociétariat et de la production de crédits.

Le sociétariat est passé de 1200 à 1800 membres alors que la production de crédits passe de 204 à 516 avec un montant de 9 millions de francs destinés aux petits prêts.

Les dirigeants de l'institution ont apprécié positivement l'approche de l'AFDS, de loin plus pertinente que celle d'autres bailleurs et programme d'appui, avec qui le partenariat a entraîné une forte augmentation des frais de gestion de la Mutuelle, en l'absence d'appui institutionnel et de subventions d'exploitations.

Cependant si le partenariat AFDS – RECEC est jugé globalement positif pour la mutuelle en termes d'évolution institutionnelle, il n'en demeure pas moins que des problèmes existent.

C'est ainsi que nous avons constaté des faiblesses dans la mise en place d'un réel outil de suivi des indicateurs de performance de l'institution et particulièrement de ceux liés au partenariat avec l'AFDS. Ceci serait dû au manque d'appropriation des termes du protocole d'accord avec l'AFDS par les personnels techniques de RECEC – Rufisque.

En dehors des statistiques liées aux financements reçus pour le compte des OCB, aucune autre information telle que les membres individuels des OCB ayant ouvert des comptes d'épargne et/ou bénéficiaires de crédits n'est disponible. Cette déficience s'explique notamment par l'absence de système d'information de gestion manuel ou informatisé.

Cependant, les objectifs d'expansion et d'amélioration de l'offre de services financiers à la frange de population la plus démunie a été globalement atteinte, grâce aux efforts de diversification de l'approche de la clientèle et la flexibilité dans la conception des produits.

L'existence de guichets décentralisés a été ainsi une force ayant permis de faciliter la collecte de la petite épargne de proximité. Le boom constaté dans la collecte de l'épargne libre a permis un redressement en volume du portefeuille qui a favorisé la croissance de la mutuelle.

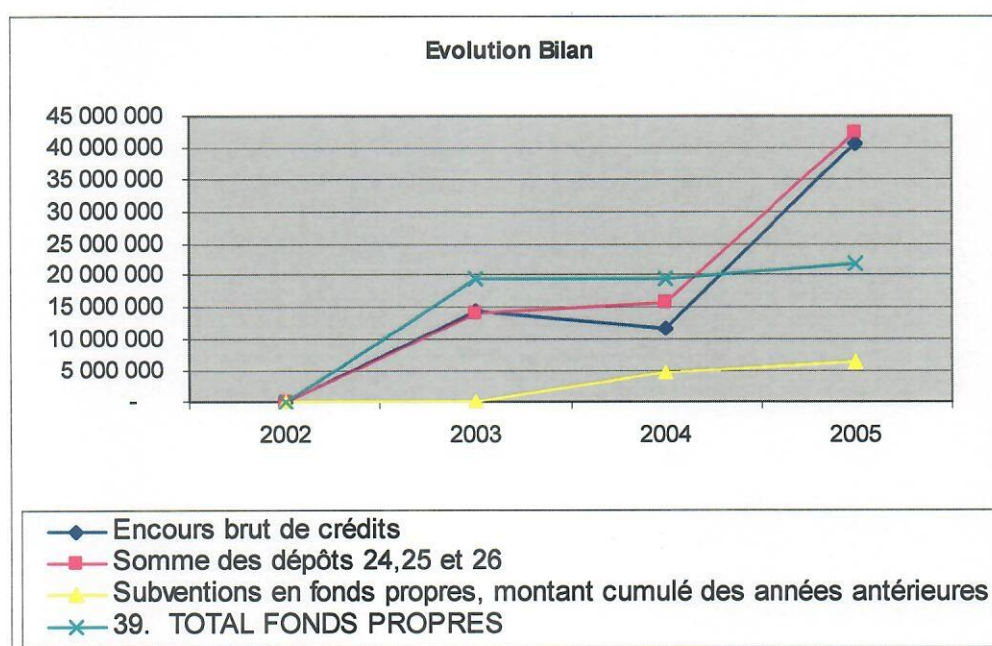
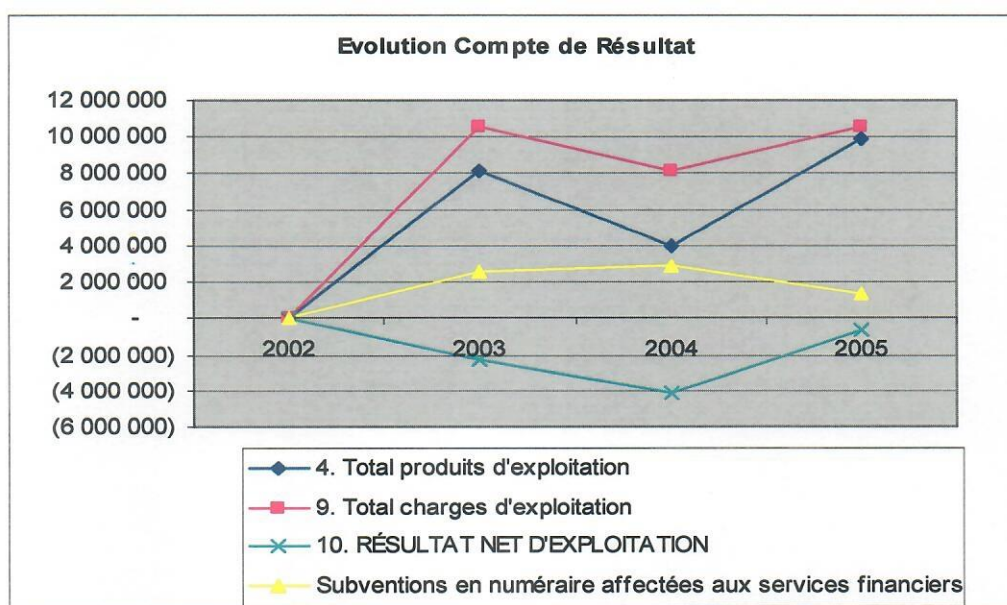
b) Situation financière

RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP COMPTE DE RESULTAT

RECEC RUFSIQUE	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	4 859 400	3 565 845	5 800 930
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	3 352 485	443 492	4 074 840
3. Revenus des placements	-	-	88 500
4. Total produits d'exploitation	8 211 885	4 009 337	9 964 270
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	637 258	210 740	144 250
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	443 492	477 354	-
7. Charges de personnel	2 820 000	3 505 000	3 871 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	6 618 854	3 935 540	6 541 077
9. Total charges d'exploitation	10 519 604	8 128 634	10 556 327
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(2 307 719)	(4 119 297)	(592 057)
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	2 532 206	2 846 905	1 377 591
12. Autres produits hors exploitation	1 926 250	2 345 197	1 226 400
Total des produits hors exploitation	4 458 456	5 192 102	2 603 991
13. Total des charges hors exploitation	-	-	-
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	2 150 737	1 072 805	2 011 934

BILAN

RECEC RUFSIQUE	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	2 872 265	3 977 700	14 782 035
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18. Encours brut de crédits	14 275 165	11 615 250	40 584 585
19. (Provisions pour créances douteuses)	(443 492)	(477 354)	-
20. Autres actifs à court terme	23 611 718	25 409 953	25 409 953
21. Immobilisations financières	-	-	-
22. Immobilisations nettes	2 018 791	1 044 639	(359 998)
23. TOTAL ACTIF	42 334 447	41 570 188	80 416 575
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	3 397 500	3 801 500	5 217 000
25. Comptes d'épargne libre	7 235 760	11 961 530	36 163 781
26. Dépôts à terme	3 460 635	-	869 380
27. Emprunts aux conditions du marché	-	-	-
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	5 300 000	2 800 000	27 097 504
30. Autres dettes à court terme	3 570 318	3 636 473	3 304 855
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	22 964 213	22 199 503	72 652 520
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	3 319 500	3 240 500	4 551 000
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	4 565 797	6 419 348
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	4 565 797	1 853 551	477 354
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	4 042 474	1 734 755	(2 384 542)
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(2 307 719)	(4 119 297)	(592 057)
38. Autres postes de fonds propres	9 750 182	12 095 379	13 321 779
39. TOTAL FONDS PROPRES	19 370 234	19 370 685	21 792 882
40. TOTAL PASSIF	42 334 447	41 570 188	94 445 402



RECÈC RUFISIQUE	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	204	516	1222
Montant total de l'encours de crédits	14 275 165	11 615 250	40 584 585
Solde de crédit moyen	69 976	22 510	33 212
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 100	1 222	1800
Solde total des comptes d'épargne libre	7 235 760	11 961 530	36 163 781
Taux d'abandon de créances	3%	4%	4,15%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	3%	4%	4,15%
Efficacité administrative	136%	60%	40%
Rendement du portefeuille	70%	29%	22%
Autosuffisance opérationnelle	78%	49%	94%
Autosuffisance financière	77%	41%	73%
Rendement des actifs	-11%	-14%	-6%

INDICATEURS DE RENTABILITE

RECEC RUFSIQUE	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	8 211 885	4 009 337	9 964 270
Charges d'exploitations retraitées	10 611 249	9 780 540	13 620 058
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(2 399 364)	(5 771 203)	(3 655 788)
Total des actifs (moyen)	21 167 224	41 952 318	60 993 382
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-11,3%	-13,8%	-6,0%
Fonds propres moyens	9 685 117	19 370 460	20 581 784
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-24,8%	-29,8%	-17,8%
Total des charges d'exploitation	10 519 604	8 128 634	10 556 327
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	78,1%	49,3%	94,4%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	77,4%	41,0%	73,2%

INDICATEURS D'EFFICACITE

RECEC RUFSIQUE	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	5	5	9
Nombre de clients (fin de période)	1 100	1 222	1 447
Nombre de déposants (fin de période)	1 100	1 222	1 800
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	204	516	851
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle (fin de période)	1	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	5	5	6
a) Charges de personnel	2 820 000	3 505 000	3 871 000
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	9 438 854	7 440 540	10 412 077
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	41	103	95
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	204	516	851
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	41	103	142
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	14 275 165	11 615 250	40 584 585
EFFICACITE OPERATIONNELLE	152,1%	65,1%	40,8%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	136,5%	59,6%	40,3%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	29,9%	47,1%	37,2%
Intérêts et commissions sur crédits	4 859 400	3 565 845	5 800 930
Encours moyen net de crédits	6 915 837	12 484 785	25 861 241
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	70,3%	28,6%	22,4%

AUTRES INDICATEURS

RECEC RUFSIQUE	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	21 167 224	41 952 318	60 993 382
b) Fonds Propres moyens	9 685 117	19 370 460	20 581 784
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	2,19	2,17	2,96
ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES			
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	443 492	477 354	482 128
b) Encours brut de crédit (fin de période)	14 275 165	11 615 250	40 584 585
Taux de provisionnement = a / b	3,11%	4,11%	1,19%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonne)	7 137 583	12 945 208	26 099 918
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonne)	443 492	477 354	482 128
Taux d'abandon de créances = c / d	6,21%	3,69%	1,85%

c) Analyse de la situation financière

Cette institution a connu une évolution assez significative en termes de volume d'activités.

L'encours de crédit a connu une légère baisse entre 2003 et 2004 mais a plus que doublé entre 2004 et 2005. Ce doublement s'est accompagné d'une bonne maîtrise de la qualité du portefeuille qui se maintient en dessous de 5 % de taux de portefeuille à risque, alors que le plan d'affaires avait prévu une hausse à hauteur de 43,75 %, tenant compte de l'importance de la croissance du portefeuille.

Le nombre de sociétaires équivalent aux titulaires de comptes d'épargne libre a connu une évolution significative avec des taux de progression respectifs de 11% et 47% entre 2003, 2004 et 2004, 2005. L'épargne a également suivi un bon rythme d'évolution avec des taux de 65% et 104% entre 2003,2004 et 2004, 2005.

L'analyse des ratios de performance permet de dire que la Mutuelle tend bien que mal vers la pérennité.

Le ratio d'efficacité administrative a été amélioré entre 2003 et 2004, passant de 136% à 60% mais n'a pas encore atteint la norme minimale de 15,7% recommandée par les meilleures pratiques du secteur. L'expansion de la mutuelle et l'importance du personnel nouvellement recruté influent négativement sur ces ratios qui devraient se tasser progressivement.

Le rendement du portefeuille a connu une chute significative entre 2003 et 2004. Il est passé de 70% à 29% mais reste au dessus du pourcentage de 22% recommandé.

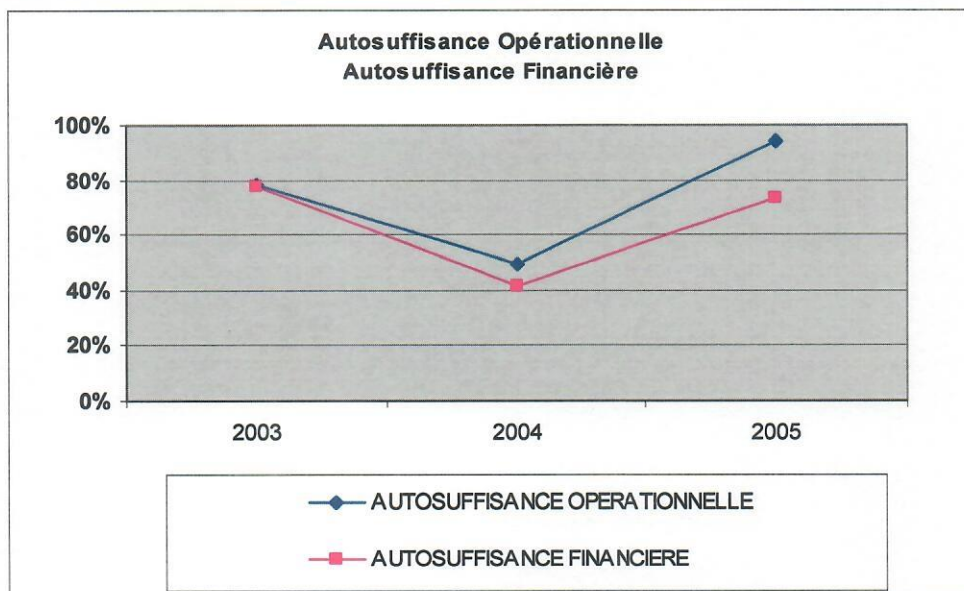
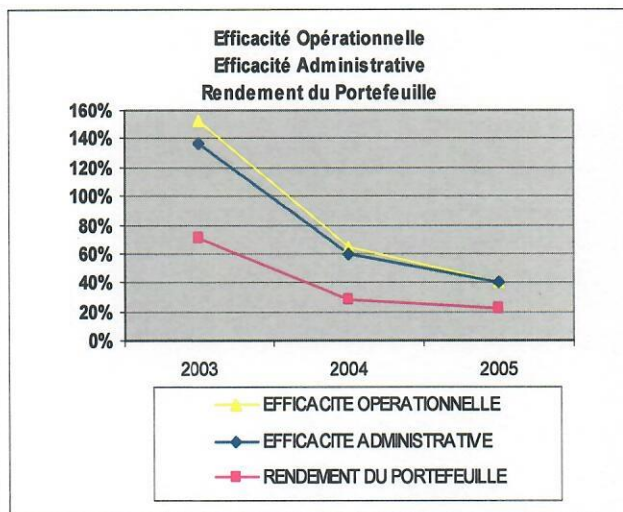
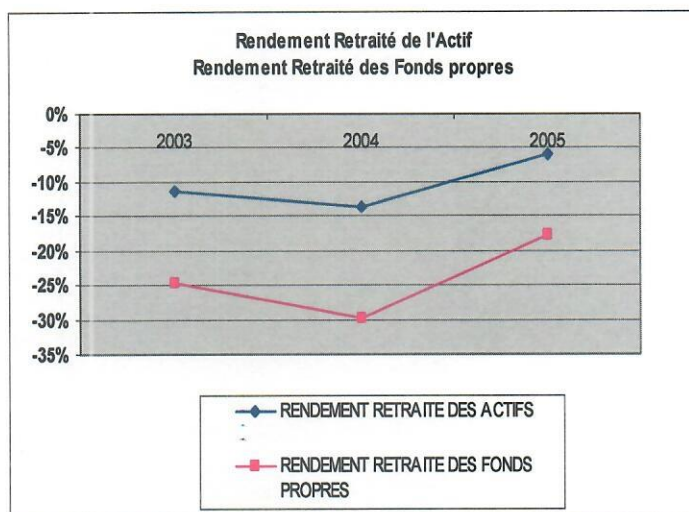
Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière devraient être fortement améliorés car étant largement en deçà de la norme de 100% proposée par les meilleures pratiques. Nous avons constaté du reste, entre 2003 et 2004, une détérioration des ratios précités qui seraient due à une augmentation des charges, conjuguée à une diminution des produits générés par l'activité de la Mutuelle. Ces différents ratios se sont nettement améliorés en 2005. Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière passent respectivement de 78% à 49%, puis à 94% et de 77% à 41%, puis à 73% entre 2003 et 2004.

Les actifs ont connu des rendements de -11% en 2003 et de -14% en 2004, soit une régression de 27%, avant de se redresser en 2005 avec un taux de -6%.

RECEC-RUFISQUE devrait renforcer sa dynamique vers la pérennité par une bonne amélioration de ses indicateurs de rentabilité et d'efficacité qui doivent nécessairement accompagner la croissance de ses activités. Ce qui passe nécessairement par une bonne organisation et la mise en place d'un système d'information de gestion performant, capable de fournir des informations fiables et à temps.

RECEC RUFISQUE

Indicateurs	Prévu	Réalisé 2005	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	215	1 222	1 007	468,37%
Montant total de l'encours de crédits	18 974 260	40 584 585	21 610 325	113,89%
Solde de crédit moyen	88 252	33 212	21 460	-62,37%
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 511	1 800	289	19,13%
Solde total des comptes d'épargne libre	17 684 260	36 163 781	18 479 521	104,50%
Taux d'abandon de créances	1,12%	1,19%	0,1%	5,68%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	43,75%	4,15%	-39,6%	-90,51%



d) Analyse du partenariat

Le partenariat avec l'AFDS a été globalement positif pour la mutuelle RECEC Rufisque. Toutefois, les objectifs ambitieux par rapport à la situation de référence de la mutuelle ont entraîné un alourdissement des charges de structure qui se tasse progressivement. Les effets de l'accompagnement de courte durée de l'AFDS n'auront pas permis à RECEC Rufisque d'amortir les conséquences de la croissance rapide occasionnée par la volonté de servir une nouvelle clientèle excentrée et pas toujours rentable à court terme.

Au total, ce partenariat devra être poursuivi par d'autres voies pour se pérenniser, au risque pour la Mutuelle RECEC Rufisque de devoir assumer seule la charge de service à une clientèle démunie.

À défaut d'un appui, la mutuelle devra se réorganiser pour améliorer sa productivité et l'efficacité de ses services.

4. MEC des FEMMES de Foundiougne

a) État des lieux

La collaboration de la Mutuelle des femmes de Foundiougne avec l'AFDS a débuté en janvier 2004. Dans ce cadre, la Mutuelle a bénéficié d'un appui financier d'un montant global de 11.110.500 F.CFA correspondant à l'aménagement et à l'équipement du siège de Foundiougne et des guichets de Diossong et Bassoul.

Ce besoin d'investissement est contenu dans le plan d'affaires de la Mutuelle pour la période 2005-2009 élaboré avec l'appui de l'AFDS.

La mutuelle a su globalement maintenir une bonne qualité de structure financière malgré l'expansion des activités et de la zone d'intervention engendrée par le partenariat avec l'AFDS.

La fourniture de services financiers dans cette zone, caractérisée par une difficulté dans l'accessibilité du fait l'éparpillement de la clientèle dans des îles éloignées les unes des autres, est un défi majeur auquel plusieurs institutions (pourtant appuyées par d'importantes subventions, comme le Crédit Mutuel Sénégal) ont dû renoncer, faute de pouvoir se rentabiliser. C'est donc dire tout le mérite de cette mutuelle, d'avoir relevé ce défi, malgré des ressources limitées et en l'absence d'un fort appui institutionnel. C'est grâce à l'appropriation de la mutuelle qu'elle a su s'adapter en offrant des services financiers flexibles de proximité.

La grande difficulté reste, toutefois, les coûts de transactions élevés (déplacement en pirogues) qui ne permettent pas de renforcer la collecte de la petite épargne de façon régulière. Cette difficulté explique l'importance de l'acquisition d'une pirogue motorisée pour la mutuelle.

b) Analyse du partenariat

Les dirigeants de la Mutuelle ont globalement jugé le partenariat positif car il a permis une augmentation du sociétariat et de son encours de crédit grâce aux flux financiers reçus de l'AFDS pour le compte des bénéficiaires de financement.

Toutefois, ils ont déploré certaines difficultés qui ont quelque peu joué sur la qualité du partenariat. Il s'agit notamment:

- du retard des financements pour l'équipement du siège et des guichets qui devaient être reçus depuis 2005 et qu'ils n'ont finalement été reçus qu'en 2006 ;
- du retard de signature du protocole d'accord, qui n'a pas permis de procéder à un suivi des objectifs ;
- de la surcharge de travail du personnel technique, sans pour autant que le traitement salarial soit revu en conséquence ;
- du financement partiel du plan d'affaires qui n'a pas permis d'équiper tous les cinq (5) guichet ouverts par la Mutuelle.

Malgré les limites relevées dans la mise en œuvre du partenariat et la durée très brève de l'accompagnement de l'AFDS, la MEC des Femmes de Foundiougne aura su se bonifier et améliorer sa situation institutionnelle pour bénéficier d'autres interventions.

En plus, de l'appui de la Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminines, la Mutuelle a ainsi par ailleurs reçu une ligne de crédit de 20 millions de FCFA du PDIF (SOS FAIM Belgique) et a entamé des pourparlers avec l'ONG ACTIONAID en vue d'un partenariat.

c) Situation financière

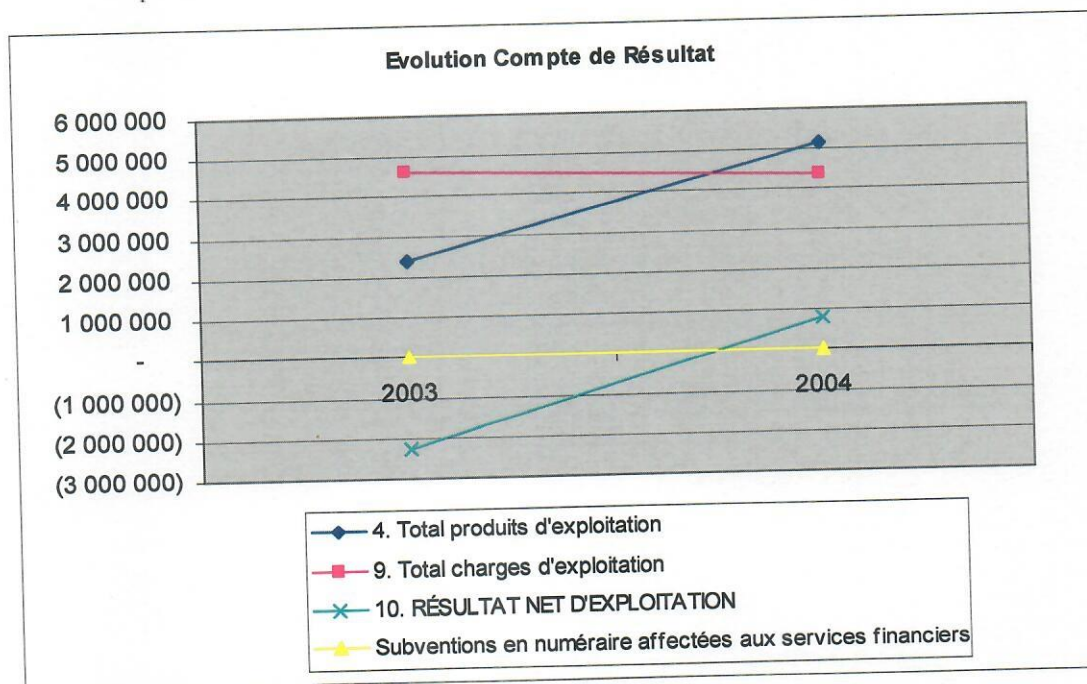
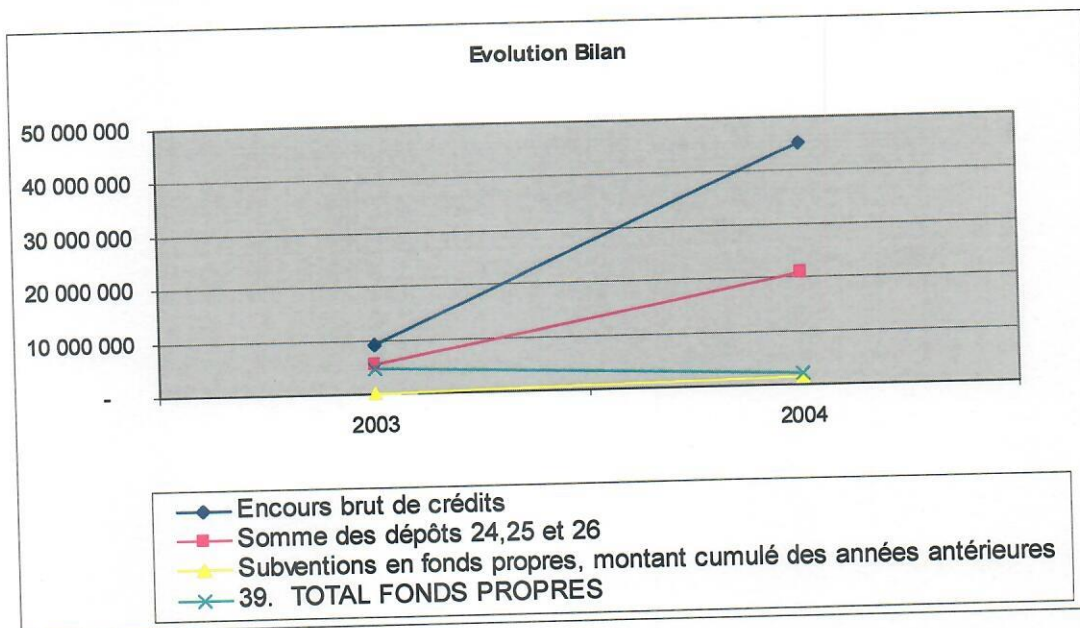
RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP

COMPTE DE RESULTAT

MEC FEMMES FOUNDIOUGNE		déc-03	déc-04
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1.	Intérêts et commissions sur crédits	1 699 120	3 028 625
	Commissions autres que sur crédits	-	-
2.	Produits d'autres services financiers et reprises	667 450	2 113 335
3.	Revenus des placements	-	-
4.	Total produits d'exploitation	2 366 570	5 141 960
CHARGES D'EXPLOITATION			
5.	Intérêts et commissions sur dépôts	-	-
	I et C sur refinancements	-	-
6.	Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	1 676 600	-
7.	Charges de personnel	1 260 000	2 801 579
8.	Frais généraux et autres charges administratives	1 671 864	1 550 700
9.	Total charges d'exploitation	4 608 464	4 352 279
10.	RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(2 241 894)	789 681
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11.	Subventions en numéraire affectées aux services financiers	-	-
12.	Autres produits hors exploitation	-	-
	Total des produits hors exploitation	-	-
13.	Total des charges hors exploitation	95 621	-
14.	RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	(2 337 515)	789 681

BILAN

MEC FEMMES FOUNDIOUGNE		déc-03	déc-04
ACTIF			
15.	Caisse et disponibilités bancaires	973 082	300 720
16.	Réserves auprès de la Banque centrale	-	-
17.	Placements à court terme sur les marchés financiers	-	8 332 024
18.	Encours brut de crédits	9 225 250	45 232 343
19.	(Provisions pour créances douteuses)	(1 676 600)	-
20.	Autres actifs à court terme	22 375	1 607 741
21.	Immobilisations financières	-	-
22.	Immobilisations nettes	1 881 035	745 000
23.	TOTAL ACTIF	10 425 142	56 217 828
DETTES			
24.	Comptes d'épargne obligatoire	-	-
25.	Comptes d'épargne libre	5 601 800	20 853 030
26.	Dépôts à terme	-	-
27.	Emprunts aux conditions du marché	-	-
28.	Emprunts auprès de la banque centrale	-	-
29.	Emprunts à taux subventionné	-	27 715 369
30.	Autres dettes à court terme	-	-
31.	Autres dettes à long terme	-	-
32.	TOTAL DETTES	5 601 800	48 568 399
FONDS PROPRES			
33.	Capital social (appelé et versé)	2 464 000	-
34.	Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	1 640 587
35.	Subventions en fonds propres de l'exercice	1 640 587	(1 640 587)
36.	Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	2 597 830	355 936
37.	Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(2 241 894)	789 681
38.	Autres postes de fonds propres	362 819	939 200
39.	TOTAL FONDS PROPRES	4 823 342	2 084 817
40.	TOTAL PASSIF	10 425 142	50 653 216



MEC FEMMES FOUNDIOUGNE	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	312	508	437
Montant total de l'encours de crédits	9 225 250	45 232 343	52 526 955
Solde de crédit moyen	29 568	89 040	120 199
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	667	836	969
Solde total des comptes d'épargne libre	5 601 800	20 853 030	31 584 084
Taux d'abandon de créances	0,00%	1,21%	3%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	28,39%	0,00%	9%
Efficacité administrative	78%	16%	28%
Rendement du portefeuille	45%	11%	17%
Autosuffisance opérationnelle	51%	118%	113%
Autosuffisance financière	50%	86%	30%
Rendement des actifs	-45%	-2%	2%

INDICATEURS DE RENTABILITE

MEC FEMMES FOUNDIOUGNE	déc-03	déc-04
Produits d'exploitation	2 366 570	5 141 960
Charges d'exploitations retraitées	4 703 200	5 959 597
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(2 336 630)	(817 637)
Total des actifs (moyen)	5 212 571	33 321 485
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-44,8%	-2,5%
Fonds propres moyens	2 411 671	3 454 080
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-96,9%	-23,7%
Total des charges d'exploitation	4 608 464	4 352 279
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	51,4%	118,1%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	50,3%	86,3%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MEC FEMMES FOUNDIOUGNE	déc-03	déc-04
Nombre d'employés (fin de période)	2	2
Nombre de clients (fin de période)	667	836
Nombre de déposants (fin de période)	667	836
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	667	836
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle (fin de période)	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	1	1
a) Charges de personnel	1 260 000	2 801 579
b) Dons de personnel en nature	-	-
c) Total des charges administratives	2 931 864	4 352 279
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-

Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	334	418
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	667	836
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	667	836
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	9 225 250	45 232 343
EFFICACITE OPERATIONNELLE	122,1%	16,5%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	77,7%	16,5%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	43,0%	64,4%
Intérêts et commissions sur crédits	1 699 120	3 028 625
Encours moyen net de crédits	3 774 325	26 390 497
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	45,0%	11,5%

AUTRES INDICATEURS

MEC FEMMES FOUNDIOUGNE	2003	2004
SOLVABILITE		
a) Actif total moyen	5 212 571	33 321 485
b) Fonds Propres moyens	2 411 671	3 454 080
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	2,16	9,65

ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES		
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	1 676 600	-
b) Encours brut de crédit (fin de période)	9 225 250	45 232 343
Taux de provisionnement = a / b	18,17%	0,00%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonne)	4 612 625	27 228 797
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonne)	-	-
Taux d'abandon de créances = c / d	0,00%	0,00%

d) Analyse de la situation financière

Le tableau précédent a été élaboré sur la base des informations tirées des états financiers 2003 et 2005. Les informations de 2005 nous ont été transmises directement par la gérance de la Mutuelle qui n'a pas encore bouclé les états financiers de 2005.

Nous avons également constaté sur les états financiers de l'année 2004 un écart (déséquilibre) de 5.755.617 FCFA.

En dépit de cette réserve sur la fiabilité des informations obtenues de la Mutuelle, il est noté une progression continue de son volume d'activités sur les années 2003, 2004 et 2005.

L'encours de crédit a augmenté respectivement de 390% et 16% entre 2003, 2004 et 2004, 2005. L'épargne a également augmenté de façon très significative. Elle a quadruplé entre 2003 et 2004 ; et a connu une évolution de 51% en passant de 20.853.030 F.CFA à 31.584.084 F CFA entre 2004 et 2005. De même, le nombre de clients titulaires de compte d'épargne libre a correctement progressé à des pourcentages respectifs de 25% et 15% entre 2003, 2004 et 2004, 2005. Il a atteint le nombre de 969 au 31 décembre 2005.

Les ratios de performance ont globalement évolué en dents de scie mais restent assez corrects pour l'année 2005.

Le ratio d'efficacité administrative a régressé de 79% entre 2003 et 2004 avant de connaître une progression de 75% entre 2004 et 2005, soit un ratio de 28%. Toutefois les efforts d'organisation et de renforcement de l'activité devront être poursuivis pour atteindre le taux de 15,7% recommandée par les meilleures pratiques.

Le rendement du portefeuille a chuté de 75% entre 2003 et 2004. Il était de 45% en 2003, 11% en 2004 et 17% en 2005 ; soit une progression de 54% entre 2003 et 2004. Malgré cette nouvelle progression, la norme standard de 22,7% n'est pas encore atteinte. Le rendement des actifs a, quant à lui, connu une bonne progression. Il passe respectivement de -45%, -2% et 2% en 2003, 2004 et 2005.

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont connu une évolution positive entre 2003 et 2004 grâce à une augmentation substantielle des produits d'exploitation qui ont doublé entre 2003 et 2004 en passant respectivement de 2.579.810 F.CFA à 4.928.660 F.CFA. Les charges d'exploitation n'ont pas progressé dans les mêmes proportions.

Ainsi les ratios d'efficacité opérationnelle et financière ont progressé de 131% et de 72% entre les deux (2) premières années. En 2005, ces ratios s'élèvent respectivement à 113% et 30%. Si le ratio d'efficacité opérationnelle est satisfaisant, il n'en est pas de même pour l'efficacité financière qui est loin de la norme de 100%.

Au regard de ces ratios et sous réserve des observations formulées plus haut sur la fiabilité des informations fournies, nous pouvons dire que la situation financière de la MEC des femmes de Foundiougne est assez correcte.

Toutefois des efforts devront être entrepris pour renforcer le système d'information de gestion manuel, mais également pour un meilleur suivi des indicateurs d'impact des actions faites avec l'AFDS.

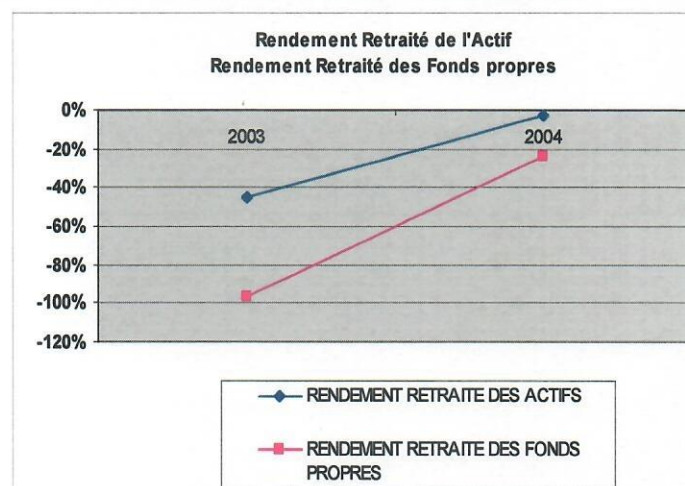
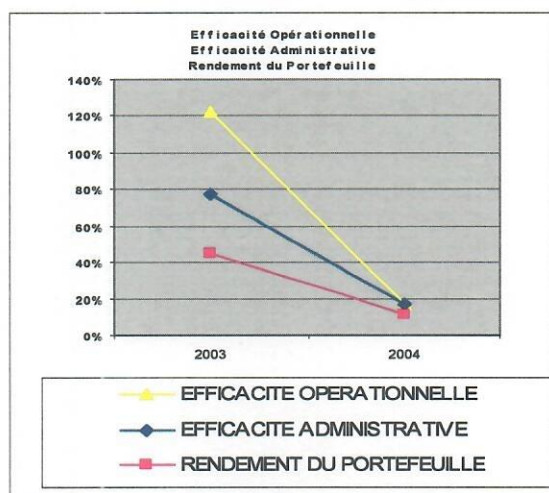
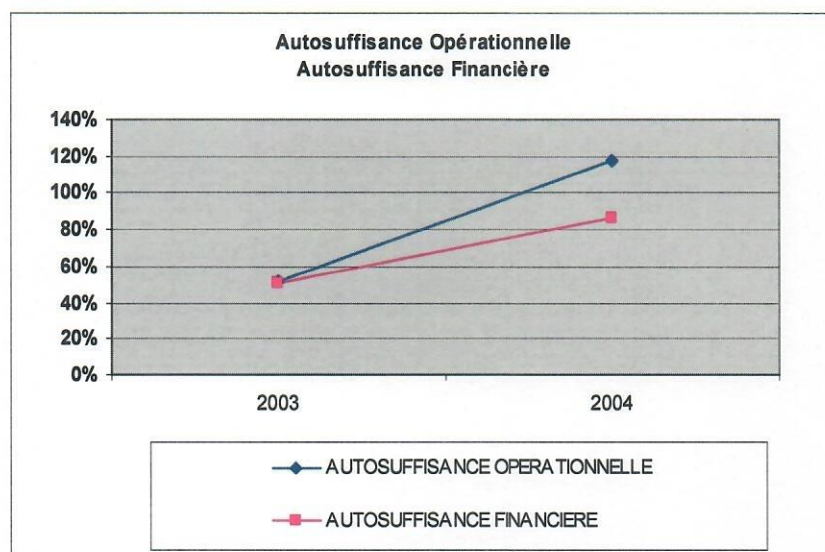
En dehors du solde d'épargne libre mobilisée, toutes les prévisions contenues dans le plan d'affaires et relatives au volume d'activités ont été atteintes.

Le solde de l'épargne, de 31.584.084 F.CFA au 31 décembre 2005, n'a pas atteint le montant prévu de 56.735.256 F.CFA, soit un écart négatif de -44%. Dans le même temps, le nombre d'épargnants libres prévu a été atteint à 113,73%.

Par contre les prévisions du nombre de crédits et de l'encours de crédit ont été largement atteintes. L'écart enregistré sur l'encours de crédit est de 44,85% avec des montants prévus et réalisés respectivement de 36.262.543 F.CFA et 52.526.955 F.CFA.

La MEC des Femmes de Foundiougne connaît un rendement positif sur les actifs et fonds propres. Elle sort du lot et devra servir de modèle pour les MEC qui sont au bas du tableau.

Le niveau d'autosuffisance est également très satisfaisant au regard de la situation de départ.



Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	418	437	19	4,55%
Montant total de l'encours de crédits	36 262 543	52 526 955	16 264 412	44,85%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	852	969	117	13,73%
Solde total des comptes d'épargne libre	56 735 256	31 584 084	- 25 151 172	-44,33%

5. MEC DEGGO BOKK LIGGUEY de KEUR AYIB KA

a) État des lieux

Le protocole d'accord de la Mutuelle d'épargne et de crédit Bokk Ligguey de Keur Ayib KA avec l'AFDS porte sur le financement de la construction et de l'équipement d'un siège pour un montant global de 16.002.000 FCFA, correspondant au budget du plan d'affaires 2005-2009, élaboré à la suite de la formation des techniciens et élus en business plan, avec l'appui de l'AFDS. Lors de notre visite, la Mutuelle avait reçu la moitié de cette somme, soit 8.020.000 F CFA et les travaux étaient à un stade avancé.

b) Analyse du partenariat

L'impact de la collaboration avec l'AFDS s'est fait sentir à travers le sociétariat qui a doublé, mais également l'encours de crédit qui a fortement augmenté grâce aux flux financiers reçus pour le compte des bénéficiaires.

Il faut dire que l'AFDS a renforcé l'image de marque de la Mutuelle, renforçant du coup la confiance des populations vis-à-vis de leur institution. Le travail de sensibilisation effectué par les relais de l'AFDS a également fortement contribué à l'éducation économique et sociale des populations, membres et membres potentiels de la Caisse. Ce qui a créé un bon climat, propice à une très bonne communication entre dirigeants et membres.

Malgré les avancées institutionnelles importantes de la mutuelle, avec l'appui de l'AFDS, venu conforter les appuis initiaux du projet PAGERNA de la coopération allemande, de nombreuses faiblesses, constatées dans le système d'information de gestion, ne permettent pas de procéder au suivi individualisé des membres des OCB et des sous projets pour évaluer correctement l'impact financier des actions de l'AFDS sur les membres individuels.

Les techniciens ont fait état des frais bancaires et de transactions à cause de l'intermédiation des banques pour les financements obtenus.

Il est important de doter la Mutuelle d'un système d'information de gestion plus performant et de renforcer la formation du personnel technique aux métiers de la Microfinance.

c) Situation financière

RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP COMPTE DE RESULTAT

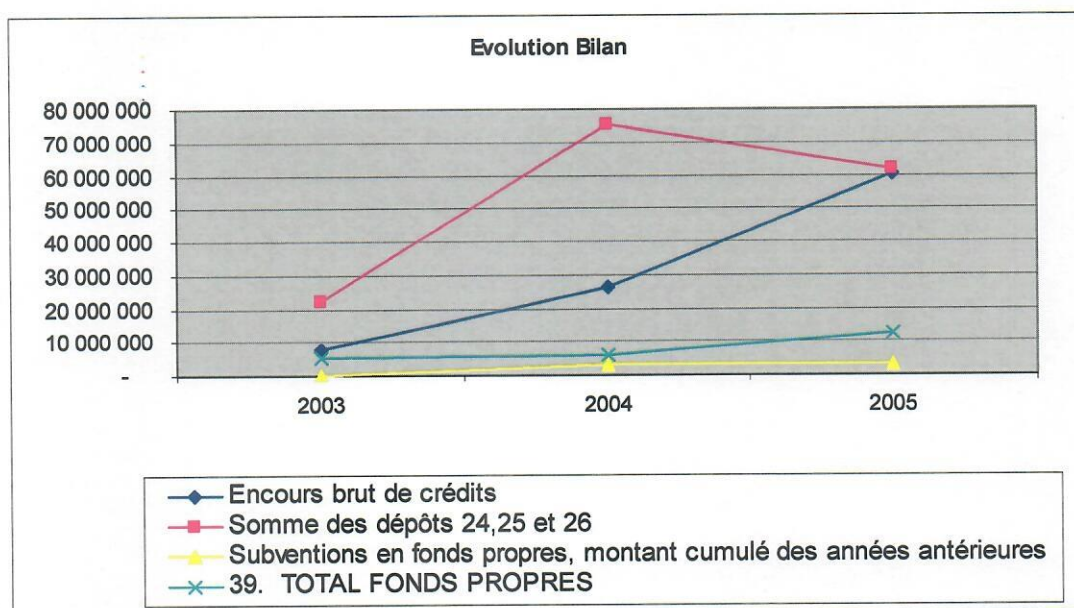
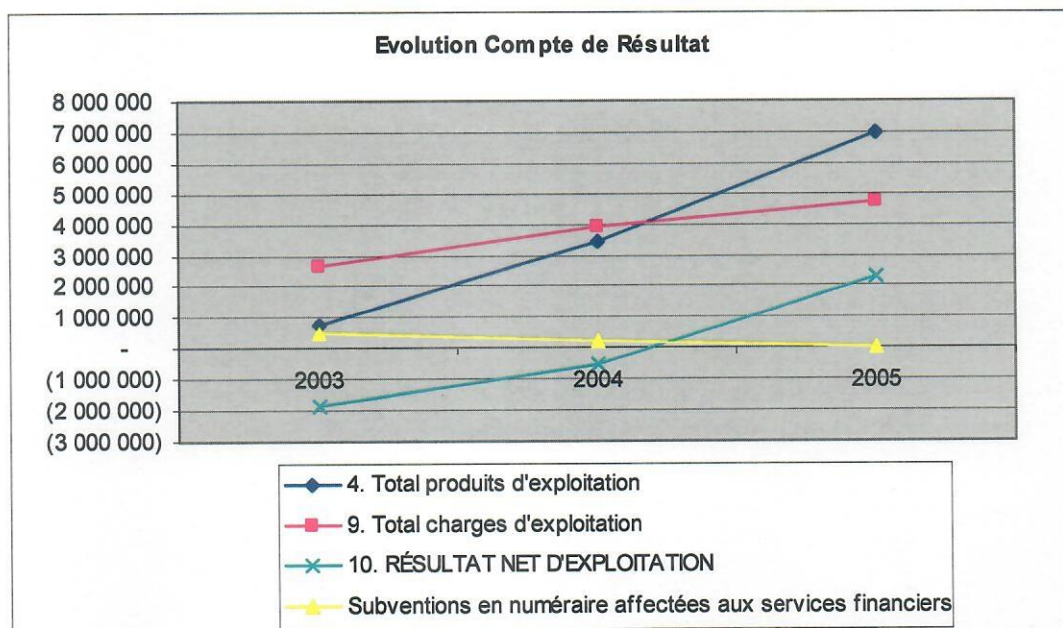
MEC KEUR AYIB KA

	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	507 460	2 126 470	6 300 145
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	277 188	1 312 960	709 000
3. Revenus des placements	-	-	-
4. Total produits d'exploitation	784 648	3 439 430	7 009 145
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts I et C sur refinancements	-	-	-
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	192 960	87 280	-
7. Charges de personnel	741 290	900 000	1 000 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	1 732 171	2 951 768	3 700 773
9. Total charges d'exploitation	2 666 421	3 939 048	4 700 773
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(1 881 773)	(499 618)	2 308 372
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	492 500	214 250	-
12. Autres produits hors exploitation	195 000	1 326 199	6 000
Total des produits hors exploitation	687 500	1 540 449	6 000
13. Total des charges hors exploitation	-	823 183	-
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	(1 194 273)	217 648	2 314 372

BILAN

MEC KEUR AYIB KA

	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	18 286 804	50 300 731	6 255 145
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18. Encours brut de crédits	7 559 310	26 317 770	60 186 320
19. (Provisions pour créances douteuses)	-	(87 280)	(87 280)
20. Autres actifs à court terme	126 525	248 590	248 590
21. Immobilisations financières	-	-	-
22. Immobilisations nettes	2 580 330	2 668 328	2 417 128
23. TOTAL ACTIF	28 552 969	79 448 139	69 019 903
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	-	6 552 000	6 552 000
25. Comptes d'épargne libre	22 345 788	68 491 311	55 044 604
26. Dépôts à terme	-	-	-
27. Emprunts aux conditions du marché	-	-	-
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	-
30. Autres dettes à court terme	968 111	44 460	44 460
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	23 313 899	75 087 771	61 641 064
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	621 000	852 000	1 156 500
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	2 857 500	3 218 750
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	2 857 500	361 250	4 072 000
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	(1 321 492)	(3 203 265)	(3 702 883)
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(1 881 773)	(499 618)	2 308 372
38. Autres postes de fonds propres	4 963 835	5 484 421	5 530 721
39. TOTAL FONDS PROPRES	5 239 070	5 852 288	12 583 460
40. TOTAL PASSIF	28 552 969	80 940 059	74 224 524



INDICATEURS DE RENTABILITE

MEC KEUR AYIB KA	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	784 648	3 439 430	7 009 145
Charges d'exploitations retraitées	3 076 099	6 282 213	8 082 228
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(2 291 451)	(2 842 783)	(1 073 083)
Total des actifs (moyen)	14 276 485	54 000 554	74 234 021
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-16,1%	-5,3%	-1,4%
Fonds propres moyens	2 619 535	5 545 679	9 217 874
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-87,5%	-51,3%	-11,6%
Total des charges d'exploitation	2 666 421	3 939 048	4 700 773
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	29,4%	87,3%	149,1%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	25,5%	54,7%	86,7%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MEC KEUR AYIB KA	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	2	2	2
Nombre de clients (fin de période)	420	574	773
Nombre de déposants (fin de période)	323	431	497
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	90	142	
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la client	1	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	1	1	1
a) Charges de personnel	741 290	900 000	1 000 000
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	2 473 461	3 851 768	4 700 773
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	45	71	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	90	142	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	90	142	-
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	7 559 310	26 317 770	60 186 320
EFFICACITE OPERATIONNELLE	70,5%	23,3%	10,9%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	65,4%	22,8%	10,9%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	30,0%	23,4%	21,3%
Intérêts et commissions sur crédits	507 460	2 126 470	6 300 145
Encours moyen net de crédits	3 779 655	16 894 900	43 164 765
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	13,4%	12,6%	14,6%

AUTRES INDICATEURS

MEC KEUR AYIB KA	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	14 276 485	54 000 554	74 234 021
b) Fonds Propres moyens	2 619 535	5 545 679	9 217 874
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	5,45	9,74	8,05
ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES			
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	-	87 280	87 280
b) Encours brut de crédit (fin de période)	7 559 310	26 317 770	60 186 320
Taux de provisionnement = a / b	0,00%	0,33%	0,15%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. cc	3 779 655	16 938 540	43 252 045
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (c	-	-	-
Taux d'abandon de créances = c / d	0,00%	0,00%	0,00%

d) Analyse de la situation financière

L'analyse financière de la MEC Deggo Bokk Ligguey de Keur Ayib Ka a été faite sur la base des états financiers de 2003 et de 2004, et sur les informations et statistiques que nous avons reçues de la gérance pour l'année 2005, en l'absence des états financiers complets.

Les informations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

MEC KEUR AYIB KA	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	90	142	633
Montant total de l'encours de crédits	7 559 310	26 317 770	60 186 320
Solde de crédit moyen	83 992	185 336	95 081
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	420	574	773
Solde total des comptes d'épargne libre	22 345 788	68 491 311	55 044 604
Taux d'abandon de créances	0,00%	3,93%	0,00%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	0,64%	0,41%	0,18%
Efficacité administrative	65%	23%	11%
Rendement du portefeuille	13%	13%	15%
Autosuffisance opérationnelle	29%	87%	149%
Autosuffisance financière	26%	55%	87%
Rendement des actifs	-16%	-5%	-1%

L'activité de la Mutuelle s'est inscrite dans une progression constante entre 2003 et 2005.

Le nombre d'épargnants a augmenté de façon constante entre 2003, 2004 et 2005 avec des marges de progression respectives de 37% et 35%. L'encours de crédit a presque quadruplé avec 7.559.310 F.CFA en 2003 et 26.317.770 F.CFA en 2004.

Toutefois, nous avons constaté que l'épargne libre a connu une évolution en dents de scie. Elle a fortement augmenté entre 2003 et 2004 en passant de 22.345.788 F.CFA à 68.491.311 F.CFA. Entre 2004 et 2005 elle a baissé dans les mêmes proportions ; elle est descendue jusqu'à 55.044.604 F.CFA. Ce qui contraste avec l'évolution continue des autres indicateurs.

Le ratio d'efficacité administrative connaît une évolution positive et reste en 2005 en dessous de la norme recommandée de 15,7%. En 2003 il était de 65% avant de descendre respectivement à 23% en 2004, soit une diminution du tiers et à 11% en 2005 en diminuant de moitié. Cette performance est largement due à l'augmentation continue du portefeuille de crédit.

Le rendement du portefeuille a stagné à 13% sur les années 2003 et 2004 avant de connaître une légère augmentation en 2005 avec un taux de 15%. Toutefois, ce ratio n'a pas encore atteint le pourcentage recommandé de 22,7%.

Nous avons noté une détérioration continue des ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière. Ainsi le ratio d'autosuffisance opérationnelle est passé de 29% en 2003, à 87% en 2004 avant d'atteindre 149% en 2005, dépassant du coup la norme 100% recommandée par les meilleures pratiques. Le ratio d'autosuffisance financière s'élève respectivement à 26%, 55% et 87%.

Le rendement des actifs a connu une bonne évolution. Il est estimé à un taux de -1% en 2005 dépassant du coup le ratio de -4,6% retenue par les meilleures pratiques.

Globalement et sous réserve de la fiabilité des données financières obtenues, nous pouvons dire que la situation financière de la MEC Keur Ayib Ka est satisfaisante.

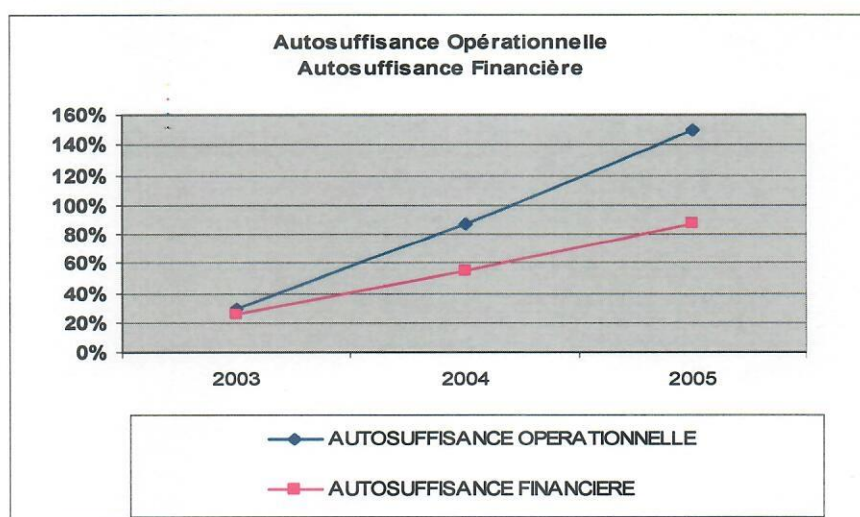
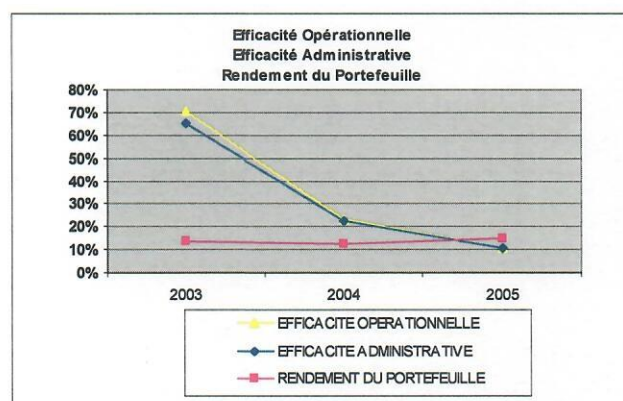
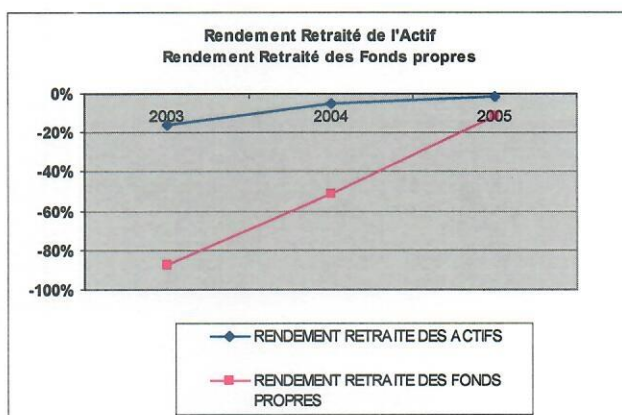
Toutefois des efforts devront être entrepris pour une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

Nous avons également souligné que toutes les prévisions concernant les indicateurs disponibles actuellement ont été atteints – voir tableau ci-dessous.

Le nombre de crédits en cours au 31 décembre 2005 est de 633 dossiers contre 235 prévus par le plan d'affaires soit un écart largement positif de 169,36%.

L'encours de crédit a connu le même écart avec un pourcentage de 172,33%. Il était prévu un montant de 22.100.613 F.CFA ; il a été réalisé un encours de 60.186.320 F.CFA en 2005.

Les objectifs en termes de nombre d'épargnants libres et de solde d'épargne libre ont été également atteints, mais avec des écarts moins importants. Le nombre d'épargnants libres est de 773 au 31 décembre 2005 contre 484 prévus, soit un écart positif de 59,71%. Le solde de l'épargne libre mobilisée au 31 décembre 2005 s'élève à 26.588.720 F.CFA contre un montant prévu de 22.555.120 F.CFA, soit un écart relatif de 17,88%.



Indicateurs	Prévus	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	235	633	398	169,36%
Montant total de l'encours de crédits	22 100 613	60 186 320	38 085 707	172,33%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	484	773	289	59,71%
Solde total des comptes d'épargne libre	22 555 120	26 588 720	4 033 600	17,88%

6. MEC BOKK JOM DE BOUSTANE DIAW

a) État des lieux

La collaboration de l'AFDS avec la MEC BOKK JOM de Boustane Diaw date de 2004. La MEC de Boustane Diaw et ainsi bénéficié du financement de la construction d'une salle de réunion et de la construction d'un guichet équipé à Colobane pour un montant global de 11.010.000 FCFA correspondant à 10% du budget du plan d'affaires 2005-2009, élaboré avec l'appui de l'AFDS. Lors de notre visite, la Mutuelle avait reçu la moitié de la somme et les travaux de la salle de réunion étaient à un stade assez avancé.

L'impact de cette collaboration sur la Mutuelle est jugé globalement positif. L'image de la Mutuelle a été fortement renforcée grâce à la confiance que l'AFDS a placée en elle en lui confiant un rôle d'intermédiaire financier. Il a été constaté un renforcement de la trésorerie grâce aux flux financiers reçus de l'AFDS mais également à l'épargne mobilisée des sous projets. Toutefois les frais de gestion ont augmenté du fait des nombreux déplacements effectués auprès des banques et des frais de tenue de compte bancaire.

MEC BOUSTANE DIAW	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	311	311	311
Montant total de l'encours de crédits	14 079 942	12 654 138	21 844 800
Solde de crédit moyen	45 273	40 689	70 241
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 000	1 160	990
Solde total des comptes d'épargne libre	6 907 680	8 045 080	36 660 895
Taux d'abandon de créances	12,57%	4,05%	5,13%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	14,7%	6,4%	3,2%
Efficacité administrative	45%	25%	24%
Rendement du portefeuille	18%	22%	11%
Autosuffisance opérationnelle	31%	98%	59%
Autosuffisance financière	31%	79%	43%
Rendement des actifs	-31%	-5%	-9%

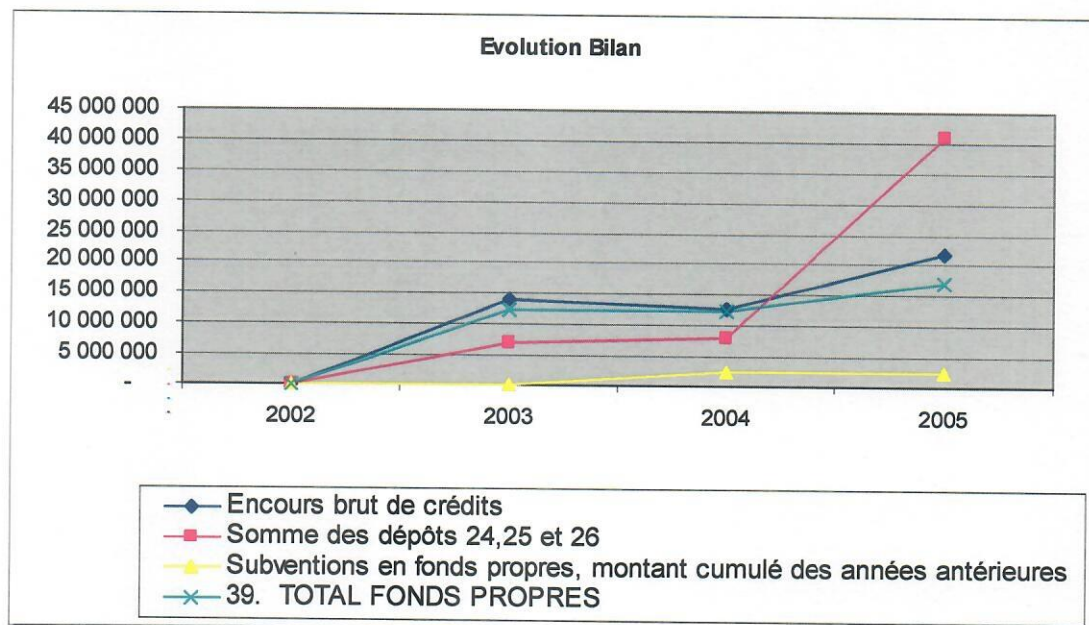
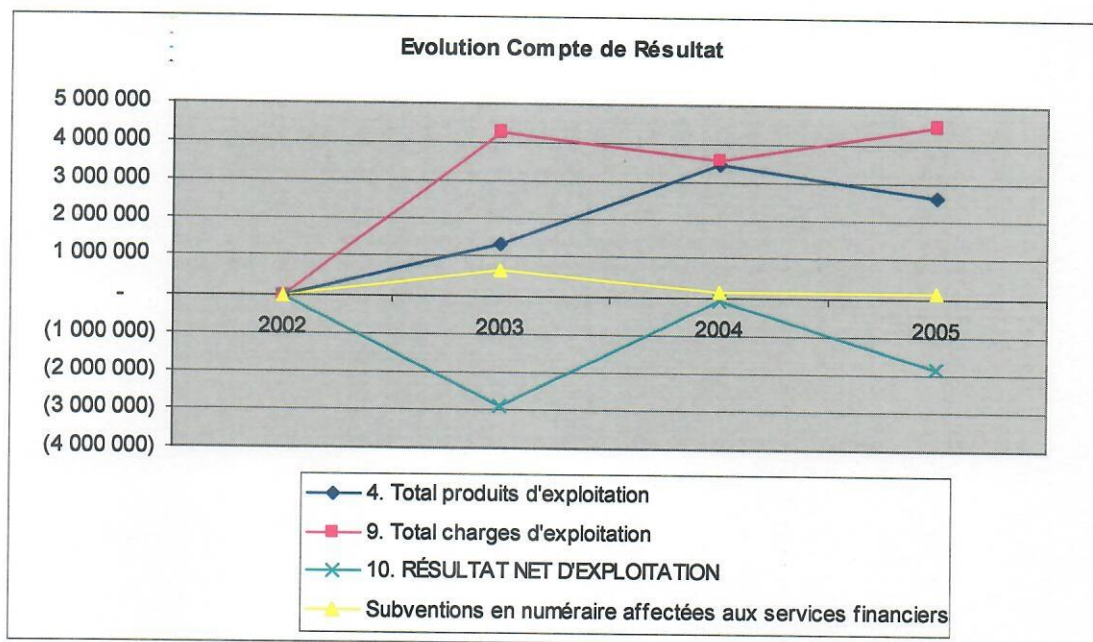
b) Situation financière

RÉCONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP COMPTE DE RESULTAT

MEC BOUSTANE DIAW	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	1 139 026	2 720 410	1 755 000
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	196 625	773 950	873 350
3. Revenus des placements	-	-	-
4. Total produits d'exploitation	1 335 651	3 494 360	2 628 350
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts	-	-	-
I et C sur refinancements	-	-	-
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	1 442 312	493 600	489 440
7. Charges de personnel	1 340 000	1 440 000	1 440 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	1 474 271	1 632 866	2 541 568
9. Total charges d'exploitation	4 256 583	3 566 466	4 471 008
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(2 920 932)	(72 106)	(1 842 658)
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	652 500	130 000	120 250
12. Autres produits hors exploitation	30 000	-	273 950
Total des produits hors exploitation	682 500	130 000	394 200
13. Total des charges hors exploitation	-	-	1 350 329
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	(2 238 432)	57 894	(2 798 787)

BILAN

MEC BOUSTANE DIAW	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	3 522 060	5 583 985	31 774 804
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18. Encours brut de crédits	14 079 942	12 654 138	21 844 800
19. (Provisions pour créances douteuses)	(1 442 312)	(686 600)	(489 440)
20. Autres actifs à court terme	526 751	402 041	2 895 512
21. Immobilisations financières	-	-	-
22. Immobilisations nettes	2 522 965	2 557 454	2 282 120
23. TOTAL ACTIF	19 209 406	20 511 018	58 307 796
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	-	-	4 385 000
25. Comptes d'épargne libre	6 907 680	8 045 080	36 660 895
26. Dépôts à terme	-	-	-
27. Emprunts aux conditions du marché	-	-	-
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	-
30. Autres dettes à court terme	-	-	-
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	6 907 680	8 045 080	41 045 895
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	798 000	907 000	963 000
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	2 412 500	2 412 500
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	2 412 500	-	7 659 000
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	3 388 619	467 687	395 581
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(2 920 932)	(72 106)	(1 842 658)
38. Autres postes de fonds propres	8 750 857	8 750 857	7 674 478
39. TOTAL FONDS PROPRES	12 429 044	12 465 938	17 261 901
40. TOTAL PASSIF	19 336 724	20 511 018	58 307 796



INDICATEURS DE RENTABILITE

MEC BOUSTANE DIAW	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	1 335 651	3 494 360	2 628 350
Charges d'exploitations retraitées	4 351 431	4 418 082	6 147 985
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(3 015 780)	(923 722)	(3 519 635)
Total des actifs (moyen)	9 604 703	19 860 212	39 409 407
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-31,4%	-4,7%	-8,9%
Fonds propres moyens	6 214 522	12 447 491	14 863 920
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-48,5%	-7,4%	-23,7%
Total des charges d'exploitation	4 256 583	3 566 466	4 471 008
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	31,4%	98,0%	58,8%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	30,7%	79,1%	42,8%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MEC BOUSTANE DIAW	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	2	2	2
Nombre de clients (fin de période)	1 243	1 302	1 339
Nombre de déposants (fin de période)	1 000	1 160	990
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	311	283	254
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle	1	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	1	1	1
a) Charges de personnel	1 340 000	1 440 000	1 440 000
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	2 814 271	3 072 866	3 981 568
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	156	142	127
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	311	283	254
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	311	283	254
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	14 079 942	12 654 138	21 844 800
EFFICACITE OPERATIONNELLE	67,4%	29,0%	26,8%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	44,5%	25,0%	23,9%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	47,6%	46,9%	36,2%
Intérêts et commissions sur crédits	1 139 026	2 720 410	1 755 000
Encours moyen net de crédits	6 318 815	12 302 584	16 661 449
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	18,0%	22,1%	10,5%

AUTRES INDICATEURS

MEC BOUSTANE DIAW	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	9 604 703	19 860 212	39 409 407
b) Fonds Propres moyens	6 214 522	12 447 491	14 863 920
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	1,55	1,60	2,65
ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES			
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	1 442 312	686 600	489 440
b) Encours brut de crédit (fin de période)	14 079 942	12 654 138	21 844 800
Taux de provisionnement = a / b	10,24%	5,43%	2,24%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. color)	7 039 971	13 367 040	17 249 469
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. color)	884 650	541 885	885 480
Taux d'abandon de créances = c / d	12,57%	4,05%	5,13%

c) Analyse de la situation financière

Le tableau des indicateurs ci après est conçu sur la base des informations contenues dans les états financiers 2003 et 2004 et celles produites par la gérance lors de notre visite. Les états financiers de 2005 ne sont pas encore disponibles.

Nous avons noté une évolution des activités de la Mutuelle à travers la lecture des différents indicateurs.

L'encours de crédit a légèrement diminué entre 2003 et 2004 en passant de 14.079.942 F.CFA à 12.654.138 F.CFA ; avant de connaître une augmentation de 79% entre 2004 et 2005. L'encours de crédit de 2005 est de 22.640.000 F.CFA. Dans le même temps le nombre de crédits a paradoxalement diminué. De 311 en 2003, il est passé à 250 en 2005. Il était de 283 en 2004. Cette diminution du nombre de crédits réduit sensiblement la portée des services de crédit. Seulement 18% des épargnants libres étaient emprunteurs actifs au 31 décembre 2005. L'épargne libre a augmenté à un rythme supérieur à celui du nombre d'épargnants. L'épargne a connu des évolutions relatives de 59% et de 19% respectivement entre 2003, 2004 et 2004, 2005 alors que le nombre d'épargnants n'a augmenté que de 5% et 1% durant les mêmes périodes.

Entre 2003 et 2004 les ratios de performance ont connu une évolution positive même si les efforts doivent être maintenus pour maintenir la Mutuelle dans cette dynamique vers la pérennité.

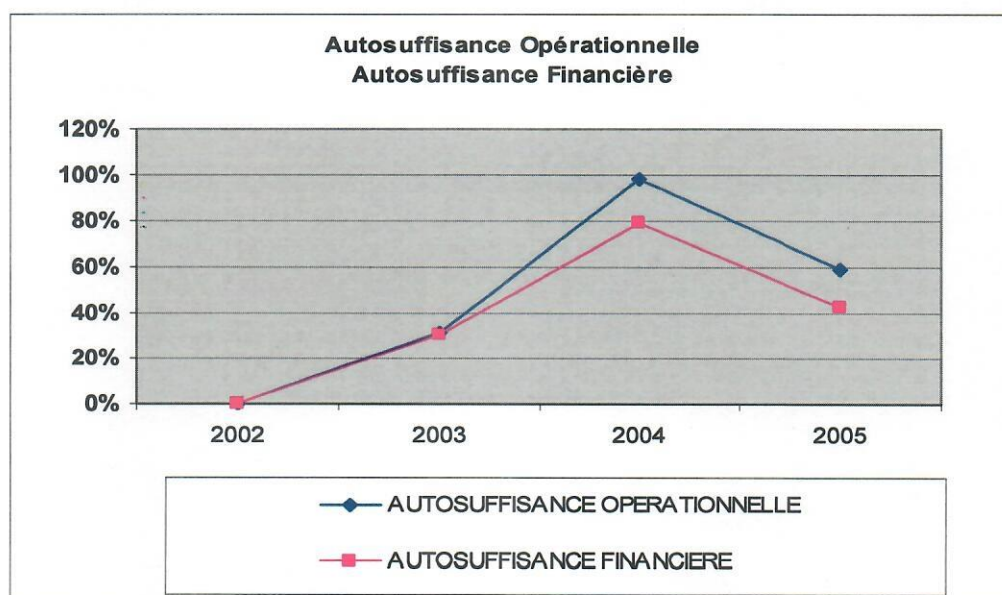
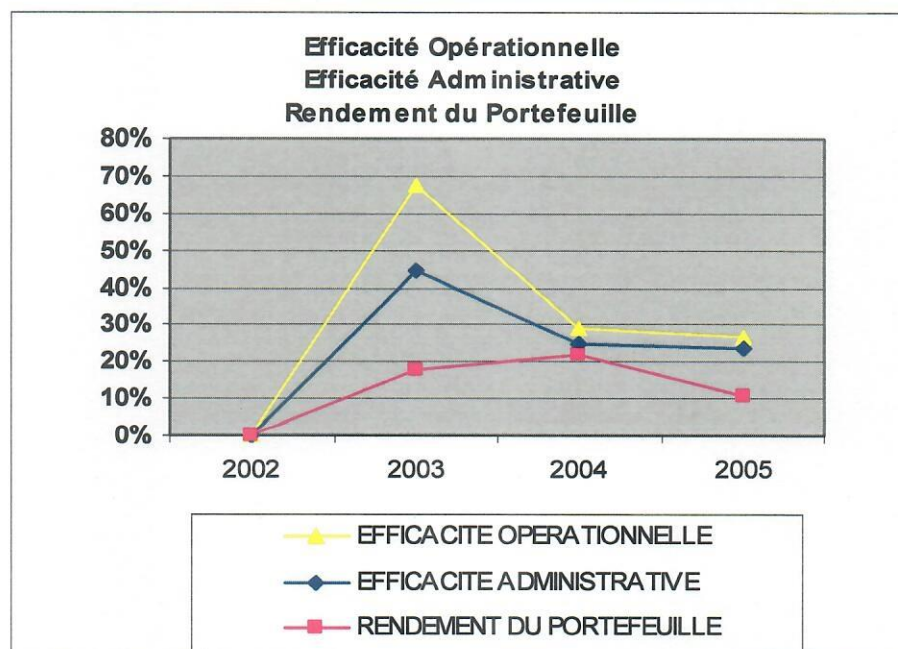
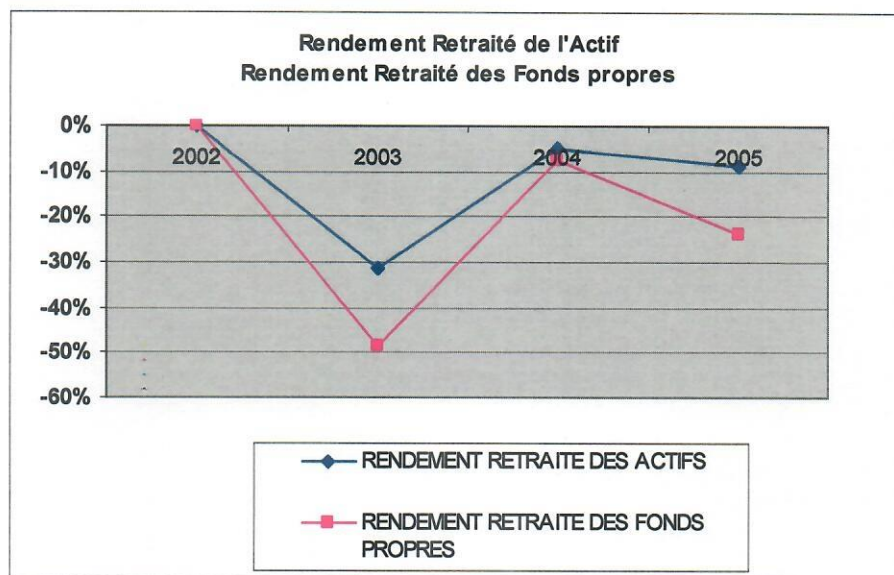
Le ratio d'efficacité administrative a connu une nette amélioration en passant de 45% à 25%. Il doit être amélioré pour atteindre la norme recommandée de 15,7%. Le rendement du portefeuille a également connu une amélioration. Il est passé de 18% à 22%, pourcentage assez satisfaisant au regard de la norme recommandée de 22,7%.

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont évolué de façon considérable, même s'ils pas encore dépassé le ratio standard de 100%. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle a augmenté de 216%, passant de 31% à 98% entre 2003 et 2004. Le ratio d'autosuffisance financière a progressé de 154% avec 31% en 2003 et 79% en 2004. Le rendement des actifs est assez correct avec un ratio de -5% en 2004. En 2003, il était de -31%.

La MEC Boustane Diaw n'a pas pu réaliser la totalité des prévisions contenues dans son plan d'affaires en 2005. Le nombre de crédits en cours prévu pour 331 dossiers n'a été atteint qu'à 77% soit 254 prêts en cours. Cependant, le taux d'abandon de créances est relativement conforme aux prévisions. Il faut également relever que le nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre n'a été atteint qu'à hauteur de 95%. Toutefois d'autres prévisions non moins importantes ont pu être réalisées. Le solde de l'épargne libre réalisé au 31 décembre 2005, a plus que triplé comparé au montant prévu de 10.237.085 F.CFA, avec un montant mobilisé de 36.660.895 F.CFA. L'encours de crédit s'élève au 31 décembre 2005 a légèrement dépassé (+3%) les prévisions à 21.844.800 F.CFA contre 21.200.000 F.CFA prévu.

Les graphiques suivants présentent une photographie de la santé de la mutuelle sur le plan de l'efficacité, de l'autosuffisance et du rendement.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	331	254	- 77	-23,26%
Montant total de l'encours de crédits	21 200 000	21 844 800	644 800	3,04%
Solde de crédit moyen	64 048	86 003	21 955	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 385	990	- 395	-28,52%
Solde total des comptes d'épargne libre	10 237 085	36 660 895	26 423 810	258,12%
Taux d'abandon de créances	5,10%	5,13%	0,03%	0,65%



7. MEC des Femmes de Kébémér

a) État des lieux

La mutuelle a été créée le 12 novembre 2001. Le siège de la mutuelle se trouve à Kébémér. Les derniers renouvellements ont été effectués en 2005 avec une ouverture aux membres habitant dans les nouvelles zones polarisées par la mutuelle.

La mutuelle travaille actuellement avec 26 OCB dont 15 de femmes et 11 mixtes.

Aujourd'hui, il y a une nécessité de faire un suivi plus régulier du partenariat et de mettre l'accent sur le contrôle avec des fréquences rapprochées. La mutuelle compte recruter un nouveau personnel en mettant aussi un accent sur le renforcement de la sécurité des opérations (recrutement d'un gérant, etc.).

Selon le plan d'affaires fourni, La mutuelle a un besoin énorme en renforcement de capacité de ses techniciens, mais aussi en équipement de transport pour plus d'efficacité et de sécurité dans ses activités, notamment le suivi du crédit et la reconstitution de la subvention par l'épargne.

Au niveau du personnel, la mutuelle a recruté une gérante titulaire d'un BTS en informatique et transit après un BAC A 3. L'agent de crédit, après un bac série D, a passé deux années à la faculté de sciences économiques. Il n'a pas subi de formation spécifique préalable, mais a effectué un stage de 15 jours comme caissière, avec une initiation au logiciel Word et Excel. Cette faiblesse du niveau du personnel constitue un risque important pour la croissance de la mutuelle, malgré les formations complémentaires fournies grâce à l'appui de l'AFDS.

b) Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

C'est en 2004 que la MEC des Femmes de Kébémér a bénéficié d'un refinancement du Fonds de promotion économique sur la ligne BOAD-Artisanat d'un montant de 91 millions, pour une durée de 18 mois, avec 3 mois de différé. Ce crédit a été remboursé intégralement à ce jour sans retard. Ce partenariat avec le FPE s'est poursuivi avec un appui institutionnel en matériel et équipement d'une valeur de 5 millions.

L'analyse de ce partenariat permet

Ce partenariat, conforté par l'AFDS à partir de 2005 avec un appui institutionnel d'une valeur de 15,3 millions (hors coût des formations), a permis à la mutuelle de consolider sa croissance et d'étendre son rayon d'action. La mutuelle a bénéficié d'un appui de l'AFDS pour la construction de son siège, ainsi que de l'extension de ses guichets dans le département de Kébémér, avec l'ouverture d'un second point de service à Darou Marnane, en plus de celui de Darou Mousty.

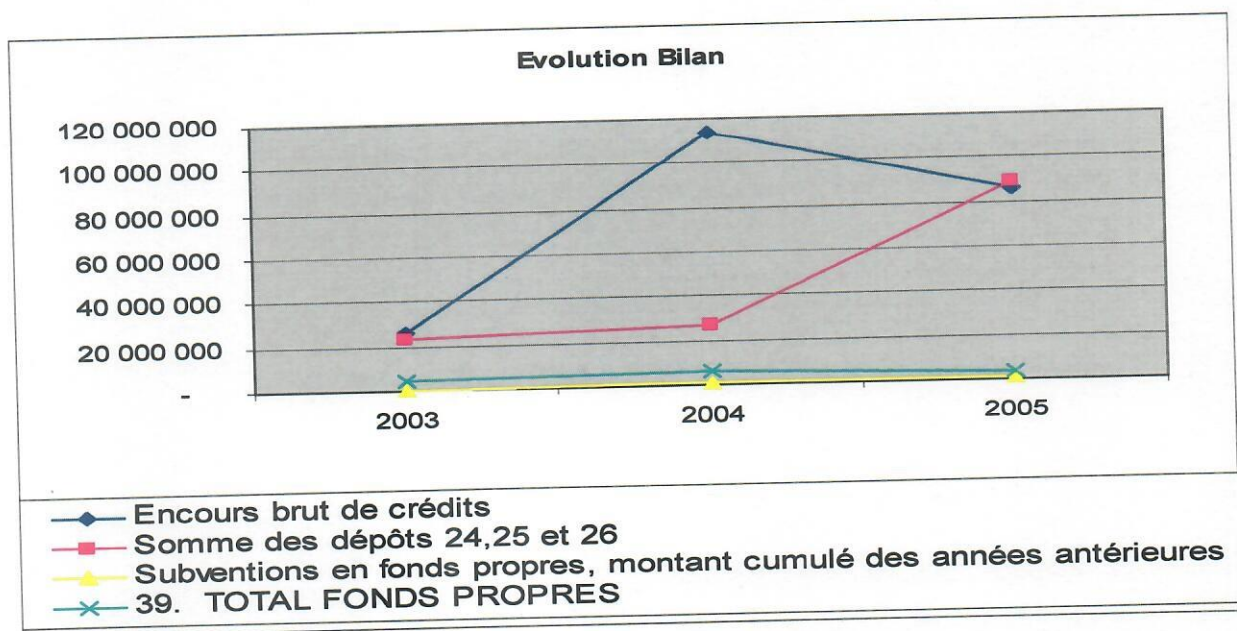
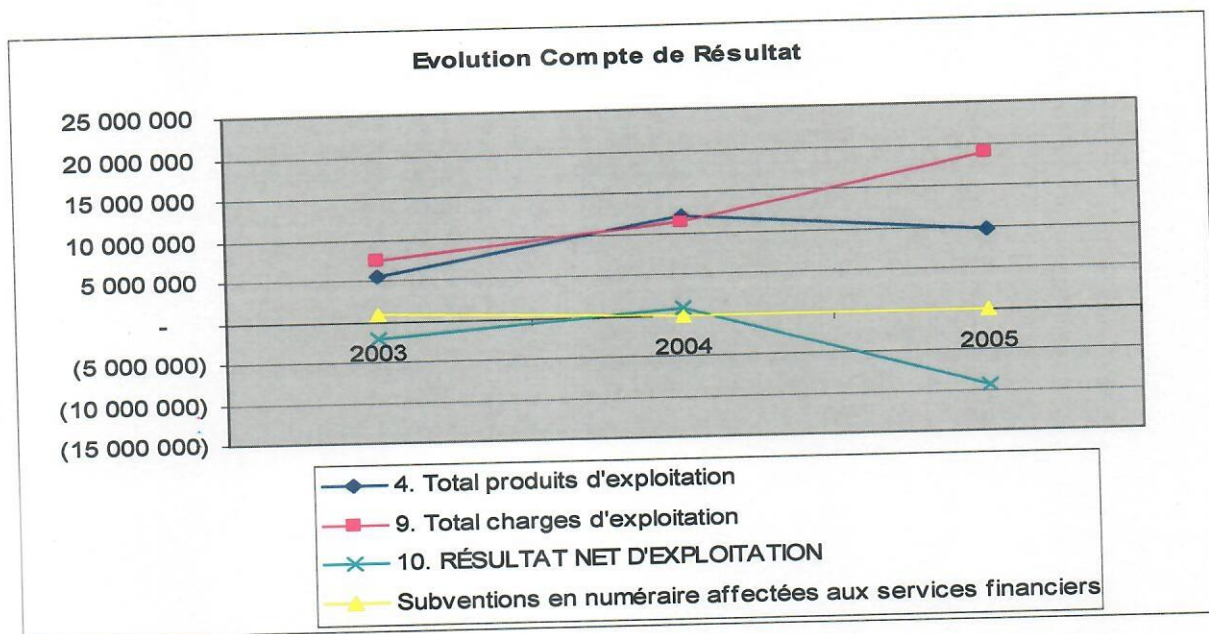
Toutefois, les objectifs d'atteinte d'une clientèle rurale souvent excentrée et pas toujours très rentable ont négativement impacté sur la marge d'exploitation de la mutuelle, en plus de la dégradation de la qualité de son portefeuille. Cette baisse de rentabilité a été quelque peu amortie par la croissance de l'épargne qui s'est accrue en volume, alors que le nombre d'épargnant a chuté avec la perte de clientèle importante due à la concurrence des autres SFD. Cette évolution de l'épargne est caractéristique des reconstitutions de subvention par les OCB.

c) Situation financière

MEC KEBEMER	déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION			
1. Intérêts et commissions sur crédits	4 925 340	6 907 795	5 938 872
Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2. Produits d'autres services financiers et reprises	525 600	5 148 522	3 655 274
3. Revenus des placements	-	-	-
4. Total produits d'exploitation	5 450 940	12 056 317	9 594 146
CHARGES D'EXPLOITATION			
5. Intérêts et commissions sur dépôts	-	-	-
I et C sur refinancements	-	2 740 314	5 023 909
6. Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	1 642 298	1 992 184	3 113 572
7. Charges de personnel	1 140 000	1 200 000	2 125 000
8. Frais généraux et autres charges administratives	4 643 966	5 356 824	8 600 127
9. Total charges d'exploitation	7 426 264	11 289 322	18 862 608
10. RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	(1 975 324)	766 995	(9 268 462)
PRODUITS HORS EXPLOITATION			
11. Subventions en numéraire affectées aux services financiers	825 000	-	-
12. Autres produits hors exploitation	-	68 000	861 815
Total des produits hors exploitation	825 000	68 000	861 815
13. Total des charges hors exploitation	-	-	2 728 150
14. RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	(1 150 324)	834 995	(11 134 797)

BILAN

MEC KEBEMER	déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF			
15. Caisse et disponibilités bancaires	1 274 106	2 869 324	15 282 231
16. Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17. Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18. Encours brut de crédits	26 408 595	114 050 030	86 166 035
19. (Provisions pour créances douteuses)	(1 635 252)	(1 992 184)	(3 113 572)
20. Autres actifs à court terme	44 000	2 614 772	6 495 656
21. Immobilisations financières	-	-	-
22. Immobilisations nettes	1 499 940	1 958 786	10 772 858
23. TOTAL ACTIF	27 591 389	119 500 728	115 603 208
DETTES			
24. Comptes d'épargne obligatoire	-	844 000	14 027 250
25. Comptes d'épargne libre	23 297 852	26 272 917	72 213 145
26. Dépôts à terme	-	-	2 000 000
27. Emprunts aux conditions du marché	-	85 464 589	20 792 388
28. Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29. Emprunts à taux subventionné	-	-	-
30. Autres dettes à court terme	74 560	803 250	3 099 250
31. Autres dettes à long terme	-	-	-
32. TOTAL DETTES	23 372 412	113 384 756	112 132 033
FONDS PROPRES			
33. Capital social (appelé et versé)	2 461 000	3 523 000	3 718 000
34. Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	825 000	825 000
35. Subventions en fonds propres de l'exercice	825 000	-	8 295 000
36. Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	-	(1 975 324)	(1 208 329)
37. Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	(1 975 324)	766 995	(9 268 462)
38. Autres postes de fonds propres	2 908 301	2 976 301	1 109 966
39. TOTAL FONDS PROPRES	4 218 977	6 115 972	3 471 175
40. TOTAL PASSIF	27 591 389	119 500 728	115 603 208



INDICATEURS DE RENTABILITE

MEC KEBEMER	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	5 450 940	12 056 317	9 594 146
Charges d'exploitations retraitées	7 853 582	12 639 721	21 458 148
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(2 402 642)	(583 404)	(11 864 002)
Total des actifs (moyen)	13 795 695	73 546 059	117 551 968
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-17,4%	-0,8%	-10,1%
Fonds propres moyens	2 109 489	5 167 475	4 793 574
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-113,9%	-11,3%	-247,5%
Total des charges d'exploitation	7 426 264	11 289 322	18 862 608
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	73,4%	106,8%	50,9%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	69,4%	95,4%	44,7%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MEC KEBEMER	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	3	3	5
Nombre de clients (fin de période)	593	703	760
Nombre de déposants (fin de période)	593	703	760
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	123	339	202
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle	1	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	1	1	1
a) Charges de personnel	1 140 000	1 200 000	2 125 000
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	5 783 966	6 556 824	10 725 127
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-

Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	41	113	40
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	123	339	202
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	123	339	202
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	26 408 595	114 050 030	86 166 035
EFFICACITE OPERATIONNELLE	60,0%	16,5%	19,3%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	46,7%	9,6%	11,0%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	19,7%	18,3%	19,8%
Intérêts et commissions sur crédits	4 925 340	6 907 795	5 938 872
Encours moyen net de crédits	12 386 672	68 415 595	97 555 155
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	39,8%	10,1%	6,1%

AUTRES INDICATEURS

MEC KEBEMER	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	13 795 695	73 546 059	117 551 968
b) Fonds Propres moyens	2 109 489	5 167 475	4 793 574
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	6,54	14,23	24,52

ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES

a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	1 635 252	1 992 184	3 113 572
b) Encours brut de crédit (fin de période)	26 408 595	114 050 030	86 166 035
Taux de provisionnement = a / b	6,19%	1,75%	3,61%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. ci-dessus)	13 204 298	70 229 313	100 108 033
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. ci-dessus)	228 460	1 255 675	2 236 545
Taux d'abandon de créances = c / d	1,73%	1,79%	2,23%

d) Analyse financière

Les informations financières de la MECK sont résumées dans le tableau ci-dessous.

MEC KEBEMER	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	123	339	202
Montant total de l'encours de crédits	26 408 595	114 050 030	86 166 035
Solde de crédit moyen	214 704	336 431	426 565
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	593	703	760
Solde total des comptes d'épargne libre	23 297 852	26 272 917	72 213 145
Taux d'abandon de créances	1,73%	1,79%	2,23%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	12,41%	3,48%	7,15%
Efficacité administrative	47%	10%	11%
Rendement du portefeuille	40%	10%	6%
Autosuffisance opérationnelle	73%	107%	51%
Autosuffisance financière	69%	95%	45%
Rendement des actifs	-17%	-1%	-10%

Nous constatons une évolution globalement positive du volume d'activités de la Mutuelle, en dehors de l'encours de crédit qui a connu une baisse entre 2004 et 2005. Le nombre de clients titulaires de compte d'épargne libre a faiblement évolué (+8%).

L'encours de crédit a connu une forte augmentation de 332% en passant de 26.408.595 F.CFA à 114.050.030 F.CFA en 2004. Il a diminué dans une proportion moindre, avec un pourcentage de 21%, entre 2004 et 2005 en passant de 114.050.030 F.CFA à 90.082.210 F.CFA en raison des remboursements de la ligne de crédit. Le montant de l'encours d'épargne, a connu une évolution continue entre 2003 et 2005. Il a légèrement augmenté de 13% entre 2003 et 2004. Entre 2004 et 2005, il a connu une plus forte augmentation, avec un pourcentage de 175%.

Les ratios de performance ont connu globalement une évolution en dents de scie. Le ratio d'efficacité administrative est passé de 47% en 2003 à 8% en 2005 chutant largement en deçà du plafond standard de 15,7% recommandé par les meilleures pratiques. Le rendement du portefeuille a connu une chute continue entre 2003 et 2005. Il est passé de 40% en 2003, à 10% en 2004 et à 6% en 2005. Des efforts devraient être faits pour maintenir ce ratio au dessus de 22,7%, grâce à une amélioration de la qualité du portefeuille qui a tendance à se dégrader.

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont également chuté après une nette amélioration en 2004 (107% et 95 %). Au 31 décembre 2005, ils étaient respectivement de 51% et 45%. Le rendement retraité des actifs reste relativement acceptable avec un ratio de -10%.

La Mutuelle devrait rester dans la dynamique d'amélioration de tous ces ratios, et de façon régulière, pour se maintenir sur la voie de la pérennité. Toutefois, l'analyse des quelques indicateurs disponibles permet de constater que les prévisions du plan d'affaires ont été atteintes de façon contrastée.

L'encours de crédit de 2005 est de 86.166.035 F.CFA contre un montant prévu de 83.742.213 F.CFA, soit un écart positif de 2,9%. Le solde de l'épargne libre prévu est dépassé de 25.844.552 F CFA, soit un écart relatif de 55,7%.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	431	202	- 229	-53,13%
Montant total de l'encours de crédits	83 742 213	86 166 035	2 423 822	2,89%
Solde de crédit moyen	194 297	426 565	232 267	119,54%
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	962	760	- 202	-21,00%
Solde total des comptes d'épargne libre	46 368 593	72 213 145	25 844 552	55,74%
Taux d'abandon de créances	0,56%	2,23%	1,68%	3,00
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	0,67%	7,15%	6,48%	9,62

8. MEC FADEC NDIAMBOUR

a) État des lieux

La mutuelle conserve dans ses comptes les reliquats des subventions et apports uniquement, mais il n'y a que peu de reconstitution de la subvention comme stipulé dans la convention avec l'AFDS. Au niveau des autres SFD, une concurrence sans concertation existe avec MECK, contrairement à MECARUL où la concurrence fait l'objet de concertation. De même, un consortium des mutuelles de la région de Louga existe en vue de protéger davantage les acteurs de la microfinance pour répondre de manière optimale à la fourniture de services financiers.

La MEC FADEC a initié des innovations avec la mise en place et le développement de nouveaux produits qui ont été testés avec les maraîchers de la zone de Thieppe dans les Niayes, mais ce test a été finalement arrêté en raison des volumes de financement nécessaires à la fin de la période d'épargne.

De nombreuses formations en gestion de crédit ont été effectuées grâce à l'appui de l'AFDS notamment en : Mesure et contrôle des impayés, Comptabilité, Analyse financière, Gestion des risques opérationnels, Système d'Information de Gestion, Développement de nouveaux produits, Planification financière avec MICROFIN, Élaboration de dossiers de crédit, Professionnalisation de la gestion de la mutuelle, Manuel de procédure comptable des opérations.

Le besoin de recruter un gestionnaire de crédit s'est fait sentir avec la croissance des activités de la MEC FADEC, d'autant plus que c'est l'ancien caissier qui a été promu comme agent de crédit et remplacé par un ancien employé de l'ONG World Vision.

b) Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

La réception tardive des appuis non financiers n'a pas permis de marquer par un impact significatif le partenariat. Par ailleurs, les guichets construits grâce à l'appui de AFDS (Sagatta et Thieppe) ont été livrés tardivement en janvier 2006, cependant les équipements des guichets ne sont pas encore livrés, en raison semble-t-il de la non transmission du rapport de suivi de performance, non maîtrisée par la gérante.

L'opérateur en relation avec la mutuelle est l'association ACA, mais celui-ci n'a pas réellement impliqué la mutuelle dans le processus de reconstitution, aussi bien pour les sous projets que les micros projets. La mise en œuvre de la convention avec l'AFDS date de moins d'un an. Son impact reste partiellement visible et la mesure de son étendue peut être prématurée.

Seuls 2 OCB ont leurs membres qui ont ouvert des comptes au niveau de la SFD. Le manque de synergie entre l'opérateur et la SFD est un des freins notoire à une meilleure efficacité de l'appui de l'AFDS. Les critères d'accessibilité aux services de la mutuelle ne posent pas de problèmes aux membres des OCB. Il est plutôt relevé un problème de communication et de synergie entre l'opérateur qui effectue le suivi rapproché des OCB et la mutuelle qui procède aux opérations financières. En outre, la mutuelle fait face à un problème de suivi statistique des encours en épargne relatif aux OCB appuyés par AFDS pour déterminer le taux de reconstitution des subventions, en raison de la faiblesse du système d'information de gestion en place.

Par le passé, pendant la première vague de financement des OCB, avec le suivi par les firmes au titre d'opérateur, la MEC FADEC a été peu associée à la gestion des sous-projets des OCB. Ce travail de suivi est transféré maintenant à l'Ankar et la SFD espère améliorer la communication avec les OCB.

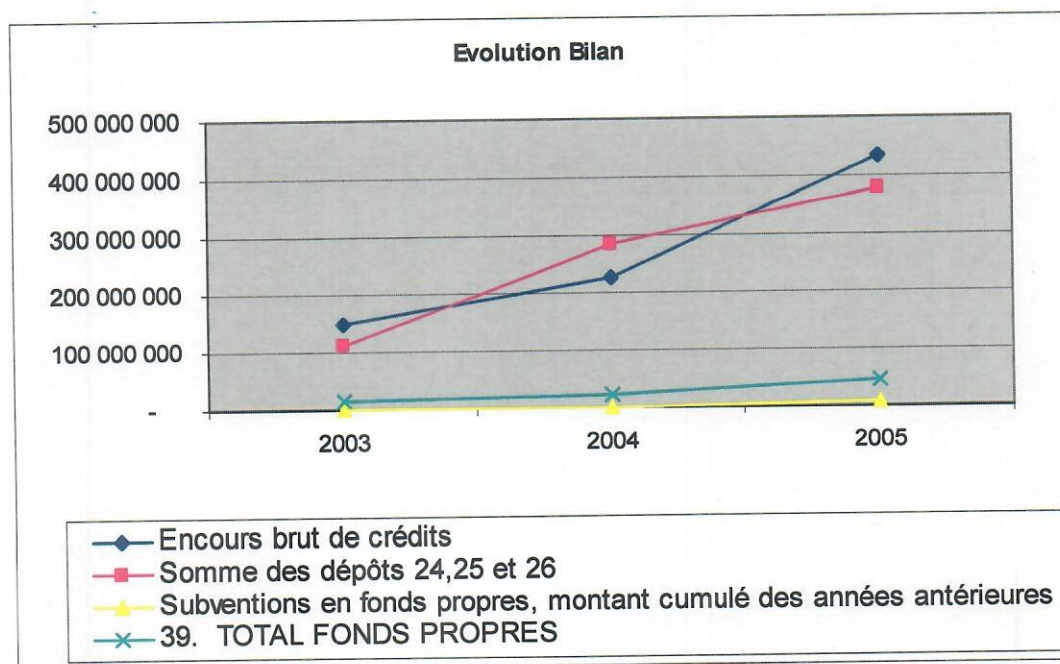
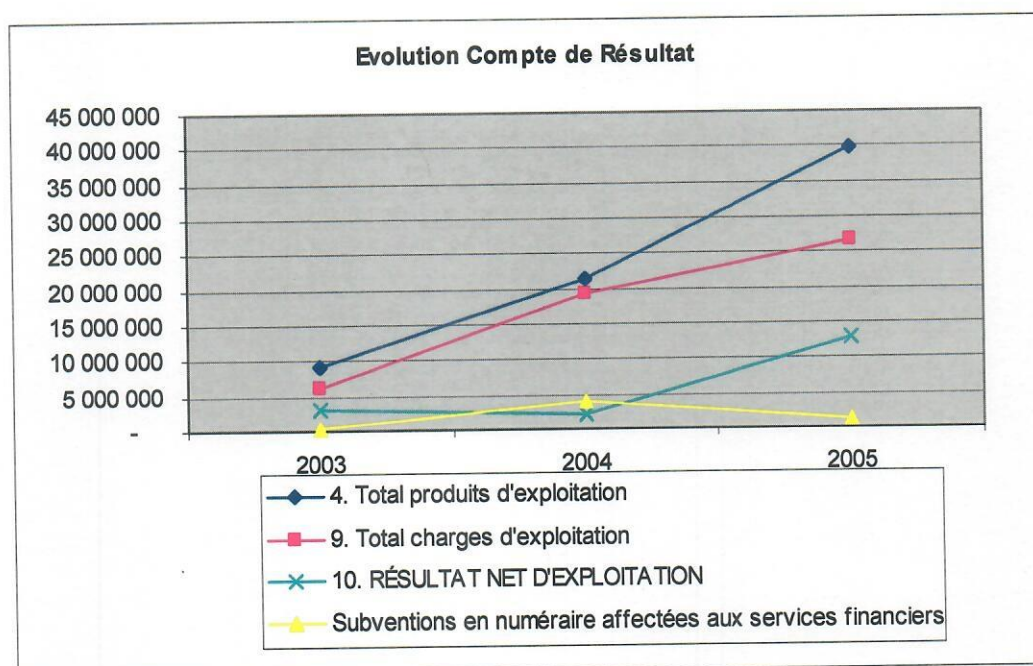
c) Situation financière

RECONSTITUTION GRANDES MASSES CGAP COMPTE DE RESULTAT

MEC FADEC NDIAMBUR		déc-03	déc-04	déc-05
PRODUITS D'EXPLOITATION				
1.	Intérêts et commissions sur crédits	6 121 902	14 865 259	28 821 684
	Commissions autres que sur crédits	-	-	-
2.	Produits d'autres services financiers et reprises	3 001 090	6 574 995	10 878 662
3.	Revenus des placements	-	-	-
4.	Total produits d'exploitation	9 122 992	21 440 254	39 700 346
CHARGES D'EXPLOITATION				
5.	Intérêts et commissions sur dépôts	418 495	3 045 988	1 724 177
	I et C sur refinancements	-	-	-
6.	Dotation aux provisions pour créances douteuses et abandons	-	1 269 832	6 120 945
7.	Charges de personnel	3 457 170	4 909 075	6 787 879
8.	Frais généraux et autres charges administratives	2 251 165	10 167 594	12 117 163
9.	Total charges d'exploitation	6 126 830	19 392 489	26 750 164
10.	RÉSULTAT NET D'EXPLOITATION	2 996 162	2 047 765	12 950 182
PRODUITS HORS EXPLOITATION				
11.	Subventions en numéraire affectées aux services financiers	159 295	4 003 550	1 256 315
12.	Autres produits hors exploitation	-	59 450	2 516 403
	Total des produits hors exploitation	159 295	4 063 000	3 772 718
13.	Total des charges hors exploitation	-	-	1 131 000
14.	RÉSULTAT TOTAL CONSOLIDÉ	3 155 457	6 110 765	15 591 900

BILAN

MEC FADEC NDIAMBUR		déc-03	déc-04	déc-05
ACTIF				
15.	Caisse et disponibilités bancaires	29 384 985	133 885 199	105 491 353
16.	Réserves auprès de la Banque centrale	-	-	-
17.	Placements à court terme sur les marchés financiers	-	-	-
18.	Encours brut de crédits	150 134 015	228 052 499	433 325 769
19.	(Provisions pour créances douteuses)	(140 000)	(1 269 832)	(6 120 945)
20.	Autres actifs à court terme	67 310	-	1 103 355
21.	Immobilisations financières	-	-	-
22.	Immobilisations nettes	-	5 906 325	8 990 084
23.	TOTAL ACTIF	179 446 310	366 574 191	542 789 616
DETTES				
24.	Comptes d'épargne obligatoire	-	-	-
25.	Comptes d'épargne libre	86 699 583	271 761 824	372 002 179
26.	Dépôts à terme	23 883 800	11 914 800	5 288 800
27.	Emprunts aux conditions du marché	54 286 792	-	-
28.	Emprunts auprès de la banque centrale	-	-	-
29.	Emprunts à taux subventionné	500 000	54 316 792	115 027 137
30.	Autres dettes à court terme	169 184	2 012 483	399 543
31.	Autres dettes à long terme	-	-	-
32.	TOTAL DETTES	165 539 359	340 005 899	492 717 659
FONDS PROPRES				
33.	Capital social (appelé et versé)	2 496 000	2 963 000	4 463 000
34.	Subventions en fonds propres, montant cumulé des années antérieures	-	159 295	7 815 582
35.	Subventions en fonds propres de l'exercice	159 295	7 656 287	5 915 000
36.	Report à nouveau (hors subventions en numéraire)	7 657 814	10 653 976	12 701 741
37.	Résultat de l'exercice (hors subventions en numéraire)	2 996 162	2 047 765	12 950 182
38.	Autres postes de fonds propres	597 680	657 130	2 042 533
39.	TOTAL FONDS PROPRES	13 906 951	24 137 453	45 888 038
40.	TOTAL PASSIF	179 446 310	364 143 352	538 605 697



INDICATEURS DE RENTABILITE

MEC FADEC NDIAMBUR	déc-03	déc-04	déc-05
Produits d'exploitation	9 122 992	21 440 254	39 700 346
Charges d'exploitations retraitées	9 308 219	29 598 808	46 669 405
RESULTAT D'EXPLOITATION RETRAITE	(185 227)	(8 158 554)	(6 969 059)
Total des actifs (moyen)	89 723 155	273 010 251	454 681 904
RENDEMENT RETRAITE DES ACTIFS	-0,2%	-3,0%	-1,5%
Fonds propres moyens	6 953 476	19 022 202	35 012 746
RENDEMENT RETRAITE DES FONDS PROPRES	-2,7%	-42,9%	-19,9%
Total des charges d'exploitation	6 126 830	19 392 489	26 750 164
AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE	148,9%	110,6%	148,4%
AUTOSUFFISANCE FINANCIERE	98,0%	72,4%	85,1%

INDICATEURS D'EFFICACITE

MEC FADEC NDIAMBUR	déc-03	déc-04	déc-05
Nombre d'employés (fin de période)	2	2	4
Nombre de clients (fin de période)	1 191	1 628	2 558
Nombre de déposants (fin de période)	1 191	1 626	2 558
Nombre d'emprunteurs actifs (fin de période)	500	558	1 143
Nombre d'agents de crédits / d'agents en service direct à la clientèle (fin de période)	1	1	1
Nombre d'agences (fin de période)	1	1	1
a) Charges de personnel	3 457 170	4 909 075	6 787 879
b) Dons de personnel en nature	-	-	-
c) Total des charges administratives	5 708 335	15 076 669	18 905 042
d) Total des dons en nature (a, b, c depuis feuille retraitement)	-	-	-
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Employés	250	279	286
Nbre Emprunteurs Actifs / Nbre Agents de Crédit	500	558	1 143
Nbre Emprunteurs Actifs / Agence	500	558	1 143
Encours Brut / Agent de crédit (ou pers. Contact direct client)	150 134 015	228 052 499	433 325 769
EFFICACITE OPERATIONNELLE	8,2%	10,3%	8,2%
EFFICACITE ADMINISTRATIVE	7,6%	8,0%	5,8%
(Charges de Personnel + Dons en Personnel) / (Charges Administratives + Total dons en nature) = (a+b)/(c+d)	60,6%	32,6%	35,9%
Intérêts et commissions sur crédits	6 121 902	14 865 259	28 821 684
Encours moyen net de crédits	74 997 008	188 388 341	326 993 746
RENDEMENT DU PORTEFEUILLE	8,2%	7,9%	8,8%

AUTRES INDICATEURS

MEC FADEC NDIAMBUR	2003	2004	2005
SOLVABILITE			
a) Actif total moyen	89 723 155	273 010 251	454 681 904
b) Fonds Propres moyens	6 953 476	19 022 202	35 012 746
Levier ou Multiplicateur de Fonds Propres = a / b	12,90	14,35	12,99
ANALYSE DES PROVISIONS POUR CREANCES DOUTEUSES			
a) Provisions pour créances douteuses (fin de période)	140 000	1 269 832	6 120 945
b) Encours brut de crédit (fin de période)	150 134 015	228 052 499	433 325 769
Taux de provisionnement = a / b	0,09%	0,56%	1,41%
c) Encours de crédit moyen (brut) sur année se terminant à (cf. colonne)	75 067 008	189 093 257	330 689 134
d) Pertes sur créances irrécouvrables de l'année se terminant à (cf. colonne)	70 009	1 481 715	2 311 055
Taux d'abandon de créances = c / d	0,09%	0,78%	0,70%

d) Analyse financière

Au regard des indicateurs du volume d'activités, nous avons noté une évolution certaine entre 2003 et 2005.

MEC FADEC NDIAMBUR	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	500	558	1 143
Montant total de l'encours de crédits	150 134 015	228 052 499	433 325 769
Solde de crédit moyen	300 268	408 696	379 113
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 191	1 626	2 558
Solde total des comptes d'épargne libre	86 699 583	271 761 824	372 002 179
Taux d'abandon de créances	0,1%	0,8%	0,7%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	0,5%	1,0%	2,3%
Efficacité administrative	7,6%	8,0%	5,8%
Rendement du portefeuille	8,2%	7,9%	8,8%
Autosuffisance opérationnelle	148,9%	110,6%	148,4%
Autosuffisance financière	98,0%	72,4%	85,1%
Rendement des actifs	-0,2%	-3%	-1,53%

L'encours de crédit a fortement augmenté, avec des évolutions relatives de 52% entre 2003 et 2004, et de 90% entre 2004 et 2005. Il est passé respectivement de 150.134.015 F.CFA à 228.052.499 F CFA et 433.325.769 pour les années 2003, 2004 et 2005.

L'épargne a également augmenté dans une proportion plus forte que l'encours de crédit entre 2003 et 2004. Il est passé de 86.699.583 F CFA à 271.761.824 F.CFA, soit une augmentation de 213%. Entre 2004 et 2005, elle a augmenté de 37% avec un solde de 372.002.179 F.CFA en 2005.

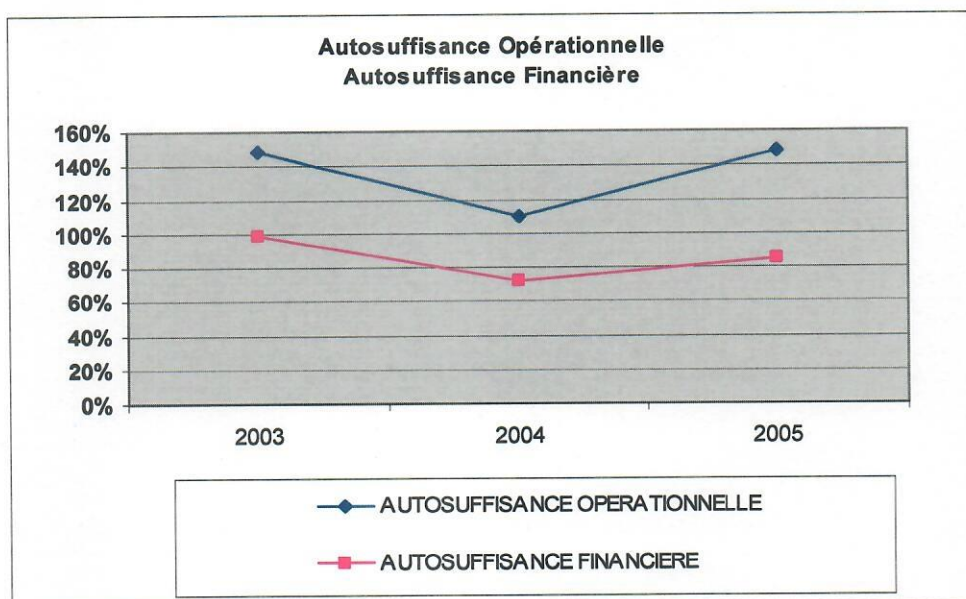
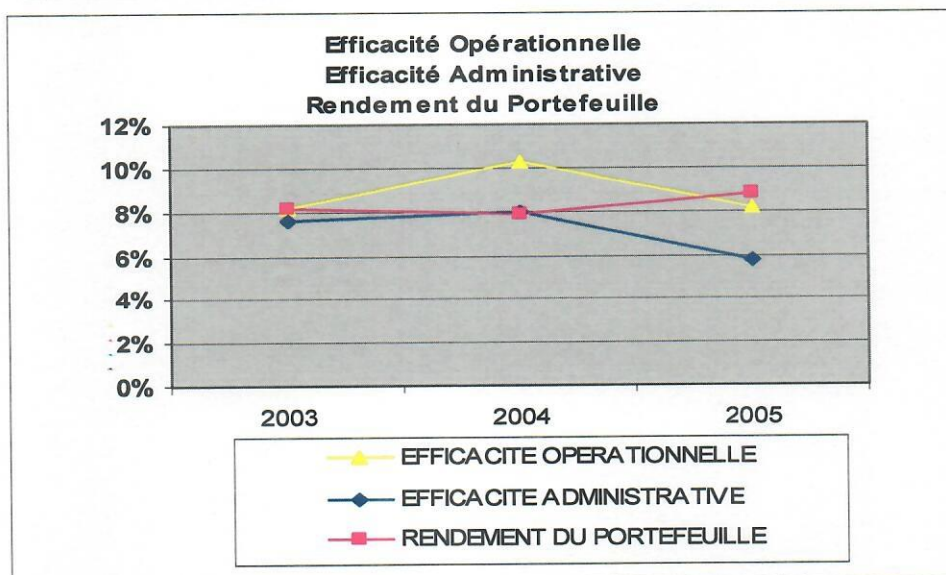
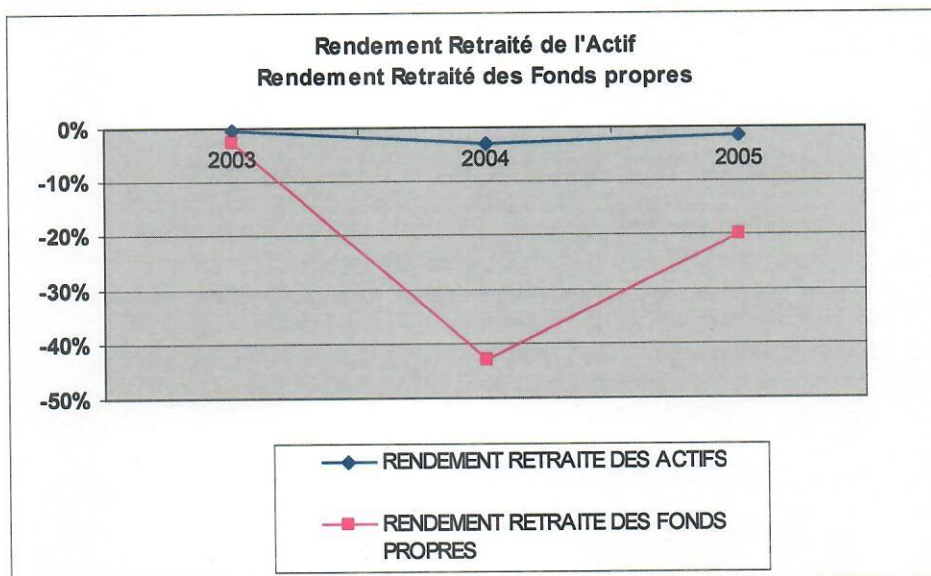
Les ratios de performance sont globalement assez corrects. Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont dépassé la norme de 100% en 2005 avec des pourcentages de 110,6% et 223,3%. Le rendement des actifs s'est également amélioré avec un ratio de -1,53% en 2005.

L'efficacité administrative a enregistré un ratio relativement correct de 5,8%. Toutefois, le rendement du portefeuille doit être amélioré pour atteindre au moins le ratio standard de 22,7%. Il s'élève en 2005 à 8,8%.

Nous avons noté également que les prévisions du plan d'affaires, sur la base des informations disponibles, sont largement dépassées.- Voir tableau ci après -

L'encours de crédit prévu a été dépassé de 148% alors que le nombre d'épargnants libres et le solde de l'épargne libre prévu sont dépassés respectivement de 36% et 178%.

MEC FADEC NDIAMBUR Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	790	1 143	353	44,68%
Montant total de l'encours de crédits	174 557 333	433 325 769	258 768 436	148,24%
Solde de crédit moyen	220 959	379 113	158 154	71,58%
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 880	2 558	678	36,06%
Solde total des comptes d'épargne libre	133 586 224	372 002 179	238 415 955	178,47%



9. MECZOP

a) État des lieux

Le cas de la MECZOP, qui n'a pas signé de protocole avec l'AFDS, est évoqué à titre illustratif des effets, aussi bien bénéfiques que gênants, que le programme a pu avoir auprès de ses partenaires indirects.

b) Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

La MECZOP a toujours traité avec CECI comme opérateur. Mais elle n'a jamais rencontré de représentants de l'AFDS. À première vue, l'impact du partenariat semble nul en raison aussi de la faiblesse du nombre d'OCB partenaires (9 OCB au lieu des 25 prévues). Celles-ci ont adhéré récemment sans mobiliser des apports pour recevoir des financements de sous projets.

Celles qui ont reçu les virements ont retiré l'ensemble des sommes accordées, ou ont laissé sur le compte juste les sommes prévues pour payer les matrones. L'intermédiation financière coûte alors plus à la MECZOP qui a eu à payer des frais d'agios plus importants. Au surplus la MECZOP est amenée à faire des transferts de sommes d'argent plus importantes pour approvisionner ses caisses.

Parmi les entrepreneurs, certains ont domicilié leurs comptes à la mutuelle et un seul a pu bénéficier d'un autre crédit en cautionnant le reliquat des marchés. Pour l'essentiel, tous les membres des OCB étaient déjà membres de la MECZOP au plan individuel et bénéficiaient de crédit. Les groupements étaient préexistants à la mise en place du programme AFDS.

L'impact se situe surtout au niveau de l'accessibilité des infrastructures sociales, mais beaucoup moins sur le plan économique. Au plan des flux financiers, on note des pointes de trésorerie qui doublent le volume d'épargne, mais qui restent peu stables pour être réemployées. La MECZOP a reçu une 1ère tranche de 60 millions, suivie d'une 2ème tranche de 50 millions. L'effet positif reconnu au niveau de l'accessibilité des bénéficiaires pour le règlement des travaux d'infrastructures est de leur éviter le circuit fastidieux du trésor. Les entrepreneurs apprécient également davantage le recours à la mutuelle à la place du trésor public pour le règlement de leurs travaux.

Appuyé principalement par l'ONG AQUADEV, la MECZOP a su tisser un partenariat fécond avec le CECI qui est l'opérateur de l'AFDS dans la zone de Potou. Le partenariat direct avec l'AFDS ne s'est pas fait trop sentir, il s'est déroulé essentiellement via l'opérateur. L'impact du partenariat avec l'AFDS semble être peu significatif, selon les responsables de la mutuelle. En effet, seules 9 OCB sur 25 prévues ont adhéré à la mutuelle. Des activités génératrices de revenus n'ont pas été financées dans le cadre du partenariat avec l'AFDS, seules des infrastructures ont été financées (4 cases de santé, 4 écoles et une latrine).

La mutuelle compte un sociétariat de 1.125 membres, l'encours de l'épargne est de 30 millions FCFA, le volume de crédit en cours est de 70 millions de FCFA. Des retards importants ont été constatés sur les prêts avec quelques problèmes d'attaque des cultures (péril acridien et variation de températures). Le portefeuille à risque a connu une dégradation et aurait passé de 6 à 12 % et 18%

La mutuelle souffre de la concurrence de la CNCAS qui assure le financement de la plupart des promoteurs individuels pour des montants qui avoisinent 5 millions de F.CFA à des taux d'intérêt bonifiés par l'État pour le matériel agricole, alors que les financements accordés par la mutuelle ne dépassent pas 250.000 F.CFA par personne.

10. Crédit Mutuel Sénégal (CMS)

a) État des lieux

Le cas de CMS, qui n'a pas signé de protocole avec l'AFDS, est évoqué à titre illustratif de l'implication des partenaires dans l'atteinte des objectifs du programme.

Le CMS aura bénéficié des retombées du programme de l'AFDS à travers plusieurs de ses agences, notamment (Kolda, Koungueul, Passy, Djilor, Kaffrine, Sokone et Keur Samba Gueye. Cette institution a ainsi bénéficié de l'essentiel des flux financiers, notamment pour la première vague de projet et dans les zones du programme où l'AFDS n'avait pas de SFD partenaire. Des montants importants, dépassant au moins un (1) milliard de francs CFA pour le cumul des sous-projets et des projets d'infrastructure ont transité par les comptes du CMS.

b) Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

Il ressort de nos observations que cette institution, qui ne s'est pas approprié les objectifs du projet en matière de lutte contre la pauvreté, a agi comme une banque commerciale classique à l'égard des OCB et des communautés, qui n'ont pas pu bénéficier de retombées de la relation financière créée, limitée la plupart du temps à un simple service de guichet de paiement.

Ainsi, nous n'avons rencontré aucun OCB ayant bénéficié de crédit, en raison de la relation de clientèle initiée grâce au programme de l'AFDS.

Il s'y ajoute que la direction du CMS, malgré la lettre d'introduction de l'AFDS n'a pas daigné communiquer d'information, même consolidée sur les flux financiers ayant transité par ses caisses et les impacts que cela aurait engendré auprès des OCB qui sont ses clientes.

Cette attitude est compréhensible dans une certaine mesure, du fait de la faiblesse relative des sommes dans l'encours du CMS qui se chiffre à une cinquantaine de milliards et du fait de la dispersion des flux financiers unitaires qui sont de l'ordre de quelques dizaines de millions et ne mérite pas de ce fait un suivi particulier au niveau de l'institution. Il est par conséquent peu probable que l'accessibilité des services financiers aux OCB soit pérennisée par cette institution.

Cette relation, guidée certainement au départ par le besoin de sécuriser les fonds destinés aux sous-projets, n'aura en fin de compte pas produit que peu de réelles retombées en terme d'atteinte des objectifs du programme pour le renforcement des communautés de base.

A3. ANALYSE GLOBALE

Au titre de la composante "Renforcement des capacités des SFD", l'Agence a financé un programme de formation et d'appui à l'élaboration de plans d'affaires à 17 SFD. À la suite de l'évaluation des plans d'affaires, 12 SFD ont été retenus et ont démarré la mise en œuvre de leurs plans d'affaires.

Cet appui a permis aux institutions de microfinance de mettre en place des produits et services adaptés aux communautés de base et par conséquent, leur a permis une amélioration de la couverture des zones les démunies par une offre de services financiers.

1. Indicateurs de résultats

Les résultats globaux du programme ont permis de vérifier que par rapport au niveau des indicateurs prévus ² :

- Plus de 100 % (*sur un objectif d'au moins 50 %*) des 472 (*sur 350 prévues*) communautés cibles ont reçu une assistance technique dans le cadre des sous-projets AGR et représentent une clientèle future viable pour les SFD.
- Plus de 100 % (*sur un objectif d'au moins 75%*) des 472 bénéficiaires (*sur 350 OCB prévues*) à l'échelon communautaire sont informés des opportunités économiques, des possibilités de financement au plan local et du système de marketing
- Plus de 100 % (*sur un objectif d'au moins 30% des 350 OCB prévues*) des groupes vulnérables au sein des OCB financées ont accès aux services de microfinance (*soit, 472 OCB membres d'une mutuelle*).

Le tableau sur l'évolution des indicateurs des SFD depuis le partenariat avec l'AFDS fait ressortir les éléments suivants :

	2003	2005
Nombre de crédits en cours	4544	10.391
Montant total de l'encours de crédits	1.036.079.789	2.493.544848
Solde de crédit moyen	205.571	4.737.109
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	11.334	18.387
Solde total des comptes d'épargne libre	247.243.963	1.717.770.825
Taux d'abandon de créances	9%	5%
Autosuffisance opérationnelle	65%	119%
Autosuffisance financière	57%	67%
Nombre de points de services	19	29
Nombre d'emplois	36	75

² Voir, PAD à la page 66 ou la table des coûts pour les objectifs fixés à 350 OCB.

2. Indicateurs d'impact

a) Accessibilité des groupes vulnérables aux SFD.

L'appui pour les institutions de Microfinance se chiffre à **272.667.800 FCFA** pour **13 SFD**. Cet appui a permis d'ouvrir **17 guichets**, de réfectionner **5 sièges** pour mieux l'assurer la sécurité des ressources financières et rapprocher les distances par la mise à disposition de matériels de transport (**2 pirogues, 8 motos et 3 véhicules**). La domiciliation des financements dans les Structures Financières Décentralisées (SFD) a beaucoup contribué à la sécurisation des ressources financières mises à la disposition des bénéficiaires. Elle a été également l'occasion pour beaucoup de membres des communautés d'avoir des contacts avec les SFD. Ainsi, le niveau des membres a augmenté en moyenne de **25%** pour les SFD de la seconde génération alors celui de DJOMEC a atteint **900%**. Tandis que le niveau de l'épargne s'est accru en moyenne de **72%** pour les SFD de la seconde vague, il a augmenté de **938 %** pour DJOMEC depuis la signature du protocole et sa production de crédit a évolué de **556 %**, alors que pour les autres SFD, elle est de **67%**.

b) Responsabilisation des bénéficiaires

L'une des principales forces de la démarche du Projet réside dans la responsabilisation des bénéficiaires à travers le choix de leurs activités génératrices de revenus. Cette implication est salubre quand on sait que le manque de pouvoir de décision est une des dimensions de la pauvreté. Grâce à l'appui technique par le biais des Opérateurs d'Appui à la Micro finance recrutés par le Projet, les cibles ont procédé elles-mêmes au diagnostic de leurs besoins en activités productives. Ainsi, **577 DSP** ont été choisies, formulées et déposées par les communautés de base. Le choix s'est pour la plupart porté autour des potentialités locales en tenant compte de la rentabilité des activités et des principales contraintes qui ont entravé dans le passé, leurs possibilités d'expansion économique. En plus, lors de l'exécution de ces sous projets, les OCB ont eu à manipuler directement plus de **1,5 milliards** virés à leur profit à travers les institutions de microfinance pour les **472 sous projets** effectivement financés.

c) Renforcement des capacités des bénéficiaires

En plus, l'appui institutionnel apporté aux SFD a permis de former **dix sept (17) SFD** en élaboration de plan d'affaires selon le modèle du CGAP avec le Cabinet REMIX. Ces formations ont permis à ces structures de disposer des business plan, document indispensable pour la recherche d'un partenariat.

d) Mise en place des stratégies de pérennisation des AGR

Elle s'est traduite par l'ouverture de sous comptes dans les IMF en vue de constituer une ressource financière pour faire aux besoins en fonds de roulement et éventuellement accroître leur capacité de production. C'est ainsi que **379.760. 089 FCFA** sont logés dans les comptes courants et **27.364.927 FCFA** dans les comptes d'épargne.

La consolidation et la création d'un tissu économique se sont faites à travers le renforcement de **treize (13) Structures Financières Décentralisées (SFD)** et le financement de **472 sous projets** dans le domaine des activités génératrices de revenus (AGR) dans les **525 villages et quartiers** ciblés par le Projet.

Ces résultats sont acquis grâce un mode opératoire qui repose sur les principes de transparence, d'équité et de responsabilisation des communautés de base dans tous les cycles des sous projets.

Le renforcement des SFD a commencé par un appui à la conception des plans d'affaires et de leur mise en œuvre. Cette démarche a permis de responsabiliser les SFD en les amenant à s'engager dans la réalisation de leurs propres objectifs.

Les SFD sélectionnées ont suivi un programme de formation dans la préparation et l'élaboration de plans d'affaires. Elles ont également déposé un business plan acceptable pour financement. Cette séance de formation a permis définir les étapes d'un plan stratégique en suivant une approche de marché appliquée à leurs institutions, de définir une stratégie, d'établir un plan opérationnel sur la base de cette stratégie, d'évaluer l'institution, en identifiant ses forces et faiblesses et d'analyser les facteurs clés de la pérennité.

à la suite de cette formation, la sélection s'est faite sur la base de l'appréciation des plans d'affaires par un comité d'évaluation avec l'appui de la Cellule AT/CPEC, mais également des dossiers de manifestation d'intérêt comprenant les objectifs, la stratégie définie pour lutter contre la pauvreté, le plan de croissance et les résultats obtenus. Les critères relatifs à la qualité du portefeuille, à l'efficacité, à la rentabilité, l'expérience et la situation juridique de la SFD, ont été utilisés pour procéder au tri.

De même, cet appui aux SFD a contribué à améliorer la bancarisation des zones rurales par l'ouverture de guichets, le renforcement de la mobilité par la mise à disposition des moyens de transport (**3 véhicules, 8 motos et 2 pirogues**) pour la densification de la clientèle et la sécurisation des opérations financières par la fourniture de matériels d'exploitation (**12 coffres, 10 ordinateurs, 13 détecteurs de faux billets**).

e) Impact sur les produits et services offerts

L'intervention de l'AFDS a eu un impact sur les produits offerts à la clientèle. L'impact porte sur les crédits et s'est traduit par un enrichissement de la gamme et sur les conditions d'accès.

f) Impact sur les performances des SFD

Les principales performances portent sur le nombre de membres, l'épargne et le crédit.

Évolution du nombre de bénéficiaires

De manière globale, on constate une évolution positive de la croissance des membres des SFD, en moyenne de 25%, avec le partenariat avec l'AFDS. Les taux de croissance les plus faibles ont été observés au niveau des SFD ayant tardivement capté les ressources des OCB financées par l'AFDS (moins d'un an) : il s'agit de MECARUL, MEC Takku Ligguey de Sangalkam, MEC Kébémér, GEC And Jef et RECEC/Rufisque. Cependant, malgré ces faibles taux de réalisations, toutes les quatre (4) ont bénéficié du partenariat avec l'AFDS qui a contribué pour beaucoup à l'accroissement très significatif de leurs membres.

De même, au niveau de DJOMEC, le nombre d'adhérents actuel est de **18.879** alors qu'au moment de la signature de l'accord en décembre 2003, il était de **1.887** membres soit une augmentation de **900 %**.

Évolution de l'épargne

L'impact de l'intervention de l'AFDS sera apprécié à partir de l'évolution de l'épargne globale de chaque SFD et le pourcentage de l'épargne des OCB dans cette épargne

globale. De façon beaucoup plus précise, l'impact de l'intervention de l'AFDS peut être quantifié au niveau de chaque SFD à travers le pourcentage de l'épargne des OCB dans l'épargne globale.

Le pourcentage de l'épargne des OCB dans l'épargne globale au niveau des SFD est en moyenne de 72% par rapport aux prévisions. L'importance de cette épargne des OCB s'explique par le délai de séjour des subventions virées par l'AFDS dans les comptes pouvant aller jusqu'à 6 (six) mois, mais aussi par la reconstitution par les OCB des subventions reçues dans le cadre du financement d'AGR. Seule la mutuelle des femmes de Kolda a réalisé un taux de croissance négatif avec un encours d'épargne de 54 086 984 FCFA vu la surestimation de ses capacités de collecte d'épargne à l'égard des OCB.

Au niveau de DJOMEC, en fin 2003 le volume de crédit était de **162 904 108 FCFA**, actuellement il a atteint **1 691 089 011 FCFA**. Avec une augmentation de 938 %, la mutuelle a pu faire face aux sollicitations des membres et étendre son expansion dans le département de Linguère.

Évolution du crédit

L'activité crédit de tous les SFD a connu un dynamisme réel depuis l'intervention de l'AFDS. Comme on l'a constaté avec les adhésions et l'épargne, ce dynamisme est plus noté dans les SFD dont le partenariat avec l'AFDS est plus ancien. Cette situation s'explique entre autres par une meilleure adaptation des crédits aux besoins et capacités des emprunteurs. En terme de nombre de crédits et donc de bénéficiaires, la moyenne mensuelle connaît une évolution très significative depuis l'intervention de l'AFDS.

Le volume de crédit a réellement augmenté avec un taux qui varie de **7% à 990%**. Cette tendance positive traduit le dynamisme des SFD à faciliter l'accès au crédit aux communautés pauvres. En plus, la mise en place de nouveaux produits, l'ouverture des comptes par les OCB et la création des guichets de proximité ont permis de mieux rapprocher les communautés des SFD.

Cette tendance est déjà confirmée par DJOMEC qui a vu sa production de crédit augmenter de **556%** permettant ainsi aux femmes d'avoir accès à ses services et de consolider son portefeuille et mettant en place de nouveaux produits.

Impact sur l'accessibilité et la portée

L'accessibilité aux produits et services des SFD s'est bien améliorée depuis l'intervention de l'AFDS comme l'atteste l'évolution très positive du nombre d'adhérents, de l'épargne et du crédit. Au plan géographique, l'intervention de l'AFDS a permis la construction de guichets décentralisés rapprochant ainsi les points de services des communautés de base. De **10 (dix)** points de services avant le programme de l'AFDS, ce nombre est passé à **24 dont 17 ont été financés par l'AFDS**. Les mutuelles, (MEC FADEC, MECARUL, MECAPP et GEC And Jef), ont ouvert chacune 2 (deux) nouveaux guichets dans des localités différentes ; DJOMEC en a ouvert 5 nouveaux dans 4 (quatre) localités différentes ; la MEC des femmes de Kébémér a ouvert un guichet dans le village de Darou Marnane en plus de son siège.

Avec ces guichets décentralisés, la distance n'est plus un obstacle. Le cas le plus illustratif est celui de la MECAPP qui, en ouvrant un guichet à Sakal, évite à ses membres résidant dans la zone un déplacement de 120 km. En ouvrant un autre guichet à Gandé, les membres habitant cette zone n'ont plus besoin de parcourir près de 54 km de route. Ces guichets ont permis aux membres de pouvoir mieux utiliser les

produits et services des SFD, tout en réduisant les coûts de transaction liés au transport.

Les contraintes relevées au niveau des SFD

Les interventions de l'AFDS ont entraîné un développement considérable dans plus de la moitié des SFD constituant notre échantillon. L'AFDS a contribué à accroître de façon significative le nombre d'adhérents aux SFD et le niveau d'activités de ces SFD. Il y a cependant un certain nombre de risques à une telle croissance.

La durée de l'appui ne suffit pas pour mettre en place un accompagnement suffisant pour une bonne gestion de la croissance des SFD. Le développement fulgurant du niveau d'activités a entraîné un volume de travail nécessitant des ressources humaines, matérielles et financières supplémentaires que la majorité des SFD ne peuvent pas encore prendre en charge. De même, la forte proportion de l'épargne des OCB dans l'épargne globale constitue un risque potentiel qui pourrait aboutir à une crise d'illiquidité si cette épargne venait à être brusquement retirée. Les nouveaux produits proposés doivent être accompagnés par des ressources stables. Il est bien évident que sans les ressources de l'AFDS mises en place, ces SFD ne seraient pas en mesure d'octroyer de tels crédits sans compromettre leur viabilité.

g) Impact sur la responsabilisation financière des communautés :

Les fonds injectés dans les comptes des OCB via les institutions de microfinance contribuent à l'implication des populations dans leur gestion directe. Ce qui est perçu comme une innovation ayant permis un accès collectif aux services de micro finance. Les populations reconnaissent n'avoir jamais manipulé autant d'argent, ce qui pose le problème d'accompagnement en matière de gestion de ces fonds. Rien que pour les sous projets, plus de **1,5 milliards** ont été virés dans les comptes des OCB en milieu rural, ce qui constitue ainsi un enjeu stratégique et financier pour les populations d'un même village mais également pour celles des villages voisins. Cela a contribué à la consolidation et/ou la création d'un tissu économique en milieu rural qui permet non seulement l'intégration des populations pauvres dans le processus économique, mais favorise la création de richesses.

Pour les villages voisins, les changements observés dans l'environnement des bénéficiaires les incitent à la recherche de partenariat avec des projets dont l'AFDS est le type recherché.

Un autre aspect non moins important de l'enjeu financier, c'est l'accès aux institutions de microfinance dans certains villages bénéficiaires, mais aussi l'amélioration des revenus des populations à travers la rémunération des ouvriers, des bergers et gardiens voire des familles ayant conduit les opérations d'embouche. Cet accès a permis dans certains cas de libérer les OCB des crédits usuraires consentis par des tiers, ce qui permet une réduction du coût du crédit.

h) Impact sur la création de richesse

L'impact du PFDS sur l'axe 1 du DSRP « Création de richesses » est mesuré sur la base des indicateurs suivants:

- (i) la cohérence entre ses interventions portant sur les activités génératrices de revenus et les orientations retenues par le DSRP ;

- (ii) la proportion de ses ressources financières affectées aux actions de création de richesses, au regard du bilan dressé par le rapport d'avancement 2004 du DSRP ;
- (iii) le montant de la subvention par individu ;
- (iv) le taux du nombre de bénéficiaires par rapport à la population globale des CR concernées ;

Les orientations du DSRP pour la création de richesses dans le monde rural sont axées autour du développement agricole et rural. L'agriculture est ainsi considérée comme le pilier principal de l'axe 1 « création de richesses. »

Il faut remarquer que l'exploitation des AGR a permis de générer des ressources financières logées dans les comptes courants : 379 millions et 27 millions dans les comptes d'épargne. La disponibilité de ces ressources aux OCB est réelle pour faire face aux besoins en fonds de roulement et maintenir un lien permanent avec les SFD en vue faciliter l'obtention de crédit pour faire face à de nouveaux besoins d'investissements.

i) Impact sur le partenariat

Dans ce domaine, du fait de la diversité des sous projets, l'AFDS, à travers sa composante « Accès à la Micro finance », a favorisé la mise en place d'un cadre institutionnel de partenariat pluraliste où figurent les autorités administratives et les collectivités locales, les services techniques déconcentrés de l'État et les structures financières décentralisées.

Le projet a ainsi suscité des espaces de concertation afin de mieux harmoniser les actions à entreprendre et pour éventuellement mettre en œuvre des volets spécifiques. Ces actions entrent dans le cadre d'une prise en charge globale des préoccupations des communautés pour le renforcement et la pérennisation des activités génératrices de revenus. Aussi, différentes structures et services de par leur implication sont à même d'apprécier la pertinence et les impacts des sous projets AGR financés par l'AFDS.

La démarche du projet a favorisé le renforcement des liens entre les villages, les conseils ruraux, et les OCB porteuses de sous projets agricoles. Ce partenariat a facilité la mise en place d'un tissu relationnel dense, varié et multiforme.

Le projet a également mis en place un réseau de partenariat avec les services techniques déconcentrés de l'État à travers les CRD (Comité régional de développement) et le CTE (Comité technique d'évaluation). Cette collaboration est largement appréciée par les services techniques régionaux (DRDR, CERP, etc.).

A4. LEÇONS ET ENSEIGNEMENTS

L'évaluation des cinq années de mise en œuvre du projet de l'AFDS permet de tirer un certain nombre d'enseignement à capitaliser pour la réussite de tout projet futur de lutte contre la pauvreté, notamment les composantes s'adressant aux AGR et à la microfinance. Ces leçons sont les suivantes :

- **L'appui aux SFD dans la préparation des plans d'affaires est un préalable nécessaire pour l'atteinte des objectifs.** En effet, la plupart de ces institutions présentaient au départ un catalogue de besoins et les formations à l'élaboration de plans d'affaires, avec l'appui d'un spécialiste, a constitué non seulement un premier niveau d'appui fortement apprécié, mais a aussi permis aux dirigeants de ces structures, d'établir des plans de développement cohérents susceptibles d'être une base de négociation avec d'autres partenaires.
- **L'implication des SFD dans le processus d'information, de mobilisation des apports et de reconstitution de la subvention s'est révélée efficace pour pérenniser les activités des communautés.** Le partenariat avec les SFD a permis de relancer les activités de suivi sur le terrain avec la fin du contrat des firmes d'opérateurs. Leur présence sur le terrain a permis de rappeler aux OCB le développement continu de leur activité et surtout leur partenariat avec la SFD pouvait favoriser l'accès à de nouvelles ressources financières.
- **Le financement des sous-projets des OCB a considérablement renforcé le secteur de la microfinance** dans les zones d'intervention du programme. Pour la seule Composante 2, plus de **1,5 milliards** de financement destinés aux sous-projets ont été virés dans les SFD. Ces transferts de fonds ont contribué à renforcer ces institutions, à développer la confiance entre les SFD et les communautés de base et raffermir les liens entre les banques et les SFD. Mieux ces virements ont permis de nourrir le portefeuille de crédits à court terme des SFD.
- **Le partenariat avec d'autres structures** renforce les actions du projet sur le terrain. La signature de la convention entre l'ANCAR et l'AFDS en décembre 2004 a été un excellent moyen d'assurer le suivi auprès des communautés. Ce partenariat a permis de conforter les relations de partenariat qui avaient été tissé avec les administrations déconcentrées à travers le CTE.

A5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les résultats de la Composante II « Appui à la Micro finance », peuvent être jugés globalement satisfaisants compte tenu de l'ampleur des réalisations et de l'impact sur l'environnement des systèmes financiers décentralisés dans les six régions du Sénégal où le programme est intervenu.

Toutefois, plusieurs contraintes, relatives à la lenteur de la mise en œuvre de la seconde génération de sous-projets, dont l'efficacité aurait permis de massifier les interventions, ont limité les résultats potentiels du programme.

Il n'en reste pas moins que comparé à d'autres programmes de lutte contre la pauvreté, l'AFDS aura marqué de façon certaine le paysage du développement économique et financier du Sénégal. De par son approche d'appui institutionnel aux institutions de MicroFinance, l'Agence aura favorisé une intégration progressive des plus démunis aux marchés financiers locaux et ruraux en particulier, sans pour autant user de l'outil de refinancement fréquemment utilisé et qui n'a pas toujours donné des résultats pertinents en ce qu'il favorise un surendettement et ne permet pas aux SFD de sauvegarder l'objectif de rentabilité et de pérennité.

En renforçant les SFD et en favorisant la liaison d'une relation de clientèle par le financement des AGR couplé à un mécanisme de reconstitution de l'épargne, l'Agence aura enclenché un processus de création de richesse durable.

Il reste cependant du chemin à parcourir pour la plupart des SFD appuyés par le programme pour atteindre la pérennité. En effet, la croissance de ces SFD reste relativement fragile, compte tenu de la durée très courte de l'accompagnement. Un des grands défis de ces institutions reste la mise en place de systèmes d'information de gestion pouvant leur permettre de mieux maîtriser leur gestion, leur rentabilité et leur croissance. Des accompagnements en termes de formation seront également nécessaires compte tenu de la complexité engendrée par le développement de ces SFD qui ont changé de taille pour la plupart et s'orientent vers des institutions de type réseau regroupant plusieurs points de service et font ainsi face à de nouveaux types de contraintes de gestion.

VI. ANNEXES

A6. ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE DE LA MISSION

Termes de Référence et Étendue des Services

AGENCE DU FONDS DE DEVELOPPEMENT SOCIAL

PROJET FONDS DEVELOPPEMENT SOCIAL

CREDIT IDA N° 3446-SE

**TERMES DE REFERENCE POUR LA SELECTION
DE CONSULTANT POUR L'EVALUATION
STRUCTURES FINANCIERES DECENTRALISEES
(SFD)**

Décembre 2005

1. GENERALITES

Le projet « Fonds de Développement social » est un programme décennal, conçu dans le cadre du programme de lutte contre la pauvreté, financé au moyen d'un crédit 3446 SE de l'Association International de Développement (IDA), de contributions diverses provenant de l'État et des bénéficiaires. Ses objectifs sont :

- Améliorer les conditions de vie des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables par la promotion et le financement d'activités génératrices de revenus et d'emplois;
- Faciliter l'accès des couches sociales démunies aux services sociaux de base, aux équipements et aux infrastructures communautaires ;
- Renforcer les capacités des communautés de base dans la planification participative, la priorisation des besoins et l'exécution de leurs activités ;
- Renforcer les capacités de l'Administration dans l'analyse et suivi des conditions de vie des ménages et la mise en œuvre du programme de lutte contre la pauvreté.

Les activités seront menées sous quatre (4) composantes:

- Composante 1 : Amélioration de l'accès aux infrastructures, équipements Services sociaux de base
- Composante 2 : Accès aux services de Micro finance
- Composante 3 : Renforcement des capacités organisations communautaires de base (OCB) et des groupes vulnérables
- Composante 4 : Suivi et analyse des conditions de vie des ménages et communautés

Le projet cible les communautés rurales, les villages et quartiers les plus pauvres ainsi que les groupes vulnérables constitués principalement des femmes et des jeunes. Pour atteindre cette cible, le projet fonctionne sur la base des principes suivants: la transparence des procédures et décisions; le traitement équitable de tous les partenaires; la simplicité et la souplesse des opérations, et une forte implication des bénéficiaires et des partenaires.

2. CONTEXTE DE LA MISSION

Les composantes 1 et 2 ont pour objet respectivement :

- d'améliorer l'accès des communautés dans les zones rurales et urbaines les plus pauvres aux services sociaux de base, par le financement des Micro-Projets de développement grâce à des subventions consenties aux Organisations Communautaires de Base (OCB) ;
- d'accroître la possibilité, pour les individus ou groupes vulnérables ciblés par le projet, d'accéder au crédit par le renforcement des capacités des SFD et aux opportunités économiques par le financement de Sous-Projets d'Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Dans le cadre des financements réalisés au niveau de ces deux Composantes, la stratégie du Projet est fondée essentiellement sur le transfert aux Communautés de Base de la responsabilité de la conception, la proposition, la réalisation et le suivi des micros et sous projets financés. Ce transfert de responsabilité se traduit également à la gestion des ressources financières et doit se traduire par une gestion optimale des fonds à leur disposition.

Ces fonds doivent être logés dans des comptes ouverts les bénéficiaires dans des institutions financières locales avec comme préalable une mobilisation des apports des communautés avant la mise en place des financements. Pour les Micro-Projets d'Infrastructures et d'Équipement de base, le plafond des financements est de 21 millions de francs CFA avec un apport de 5% (en espèce ou en nature), par contre pour les Sous-Projets d'AGR, le montant plafond est de 8 000\$ avec un apport de 10 % (dont 5% impérativement en espèce). La mobilisation des apports dans ces institutions permet de recevoir les virements de l'AFDS et de créer un partenariat avec les SFD.

Actuellement, la mise à disposition des financements des OCB éligibles a été effectuée au niveau des SFD suivantes :

- ◆ CMS (Kolda, Koungueul, Passy, Djilor, Kaffrine, Sokone, Keur Samba Gueye)
- ◆ UNACOIS Fatick
- ◆ DJOMEC Linguère
- ◆ GEC Keur Ayib Ka Fatick
- ◆ GEC de Ndoucoumane Kaffrine
- ◆ MFK Kolda
- ◆ MECAPP Keur Momar Sarr
- ◆ Mecudefs/Unacois Kolda
- ◆ GEC Deggo Bokk Liggey Fatick
- ◆ MEC FADEC/Djambour

Au titre de la composante « Renforcement des capacités des SFD », l'Agence vient de financer un programme de formation et d'appui à l'élaboration de plans d'affaires à 17 SFD. A la suite de l'évaluation des plans d'affaires, 12 SFD ont été retenus et ont démarré la mise en œuvre de leurs plans d'affaires dont la liste est la suivante :

13. ASACASE Ziguinchor
14. MEC Keur Ayib KA
15. FNGPF Foundiougne
16. MEC Boustane Diaw
17. MEC des Femmes de Kolda
18. RESEC de Rufisque
19. MEC de Sangalkam
20. MEC des Femmes de Kébémér
21. MECAPP Louga
22. GEC FAFS Louga
23. FADEC Njambur Louga
24. MECARUL Louga

Cet appui devra permettre aux institutions de mettre en place des produits et services adaptés aux communautés de base et par conséquent, cela devra avoir une répercussion positive sur le taux de pénétration et le taux de couverture des structures appuyées.

Les présents termes de référence décrivent le contenu et les résultats attendus du consultant qui sera recruté pour mesurer l'impact des appuis financiers de l'AFDS sur les SFD et les clients.

3. OBJECTIF DE LA MISSION

L'objectif principal de la mission du consultant consiste à évaluer l'impact du partenariat AFDS/SFD sur la performance des SFD et d'apprécier le niveau d'accès aux produits de la microfinance par les populations défavorisées grâce à ce partenariat. Il s'agira également d'analyser la performance des SFD à travers le niveau d'autosuffisance opérationnelle et financière, les indicateurs de performances comme l'évolution de la clientèle, l'encours d'épargne, l'encours de crédit, les taux de retard et le portefeuille à risque, etc.

4. MANDAT DU CONSULTANT

Il s'agira d'apprécier l'impact des appuis de l'AFDS sur l'évolution du portefeuille des SFD partenaires. De ce point de vue, le consultant aura à évaluer l'impact du partenariat en mettant l'accent sur :

- l'amélioration de la qualité de services des SFD, les crédits alloués,

- l'évolution des ratios sur l'autosuffisance opérationnelle et financière, l'efficacité et la productivité, la rentabilité des actifs et des fonds propres
- la couverture des risques et l'amélioration de la sécurité
- l'impact du partenariat AFDS et SFD sur les OCB
- l'évolution du portefeuille et celle de l'épargne et du sociétariat
- la variation des produits offerts due au partenariat et les innovations apportées dans la gestion
- les changements notés au niveau des ressources humaines et matérielles
- L'augmentation du taux de pénétration et du taux de couverture

De manière spécifique, le Consultant devra

- Analyser l'impact des services financiers offerts par les SFD sur les conditions de vie des bénéficiaires ainsi que l'augmentation des services financiers dans les zones ciblées et pour les populations exclues du système financier formel
- Déterminer le montant des crédits octroyés par les SFD accordés aux OCB ou aux membres des OCB ou villages ciblés par l'AFDS ainsi que les modalités d'accès ;
- Analyser la répartition de ces crédits par secteur d'activités et sous-secteur d'activités et le profil socio-économique des bénéficiaires ainsi que la distribution du portefeuille de crédit par catégorie de montant de prêt
- Répertorier le nombre de comptes des OCB, la situation des comptes courants et d'épargne et le montant de la reconstitution des sous projets ;
- Parmi les nouveaux membres qui ont obtenu du crédit auprès des SFD du projet, combien appartiennent aux zones ciblées par le projet et, parmi elles, combien appartiennent aux groupes vulnérables au sein des OCB ciblées par le projet (jeunes, femmes, handicapés). Ces analyses devront permettre d'apprécier les indicateurs :
 - d) *Si au moins 30% des groupes vulnérables au sein des OCB ont accès aux services de microfinance.*
 - e) Si les SFD ont atteint 75 % de leurs objectifs d'expansion de leur portefeuille de clients au sein des groupes vulnérables, tel que fixés dans les Accords de Sous Projet.
 - f) Si au moins 50 % des groupes vulnérables (OCB) ayant reçu une assistance technique et financière du projet satisfont aux critères de crédit des SFD.

Cette évaluation pourrait s'appuyer sur la méthodologie sur la base des études de cas et inclure une analyse des rapports entre les SFD et les OCB clientes.

5. RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS

Le principal résultat attendu de la mission du consultant est de :

- identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être vulgarisées
- démontrer les impacts de l'appui du Projet sur les SFD ;
- donner des éléments d'appréciation sur la qualité de service des SFD et le niveau de satisfaction des OCB ;
- disposer des éléments d'appréciation sur la viabilité du partenariat OCB-SFD-AFDS ;
- faire ressortir dans un tableau la situation des comptes des OCB dans toutes les mutuelles
- fournir un tableau sur l'évolution du portefeuille des SFD depuis le partenariat avec l'AFDS. Ce tableau pourrait ressortir les éléments suivants :
 - . Nombre de crédits en cours
 - . Montant total de l'encours de crédits

- . Solde de crédit moyen
- . Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre
- . Solde total des comptes d'épargne libre
- . Taux d'abandon de créances
- . Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)
- . Efficacité administrative
- . Rendement du portefeuille
- . Autosuffisance opérationnelle
- . Autosuffisance financière
- . Rendement des actifs

Au terme de la mission, le consultant mettra à la disposition de l'AFDS un rapport détaillé de l'exécution de la mission qui comportera des enseignements et recommandations à formuler. Il comprenant trois parties :

- Une partie relative à la méthodologie et au planning et déroulement de la mission de terrain ;
- Une autre partie relative à l'analyse critique des résultats obtenus et des outils et instruments de suivi ;
- et une partie relative aux recommandations à mettre en œuvre pour renforcer les relations entre SFD et OCB.

6. PROFIL DU CONSULTANT

La mission sera confiée à un consultant ayant une solide expérience en microfinance. En plus, il devra :

- Justifier d'une expérience professionnelle d'au moins trois ans et de résultats vérifiables dans le domaine de la micro finance ;
- Disposer de compétences avérées en microfinance
- Être capable de développer des synergies avec les autres composantes du projet.

7. MODE DE SÉLECTION DE L'EXPERT EN MICROFINANCE

Il est classé dans la catégorie des consultants et est recruté par l'AFDS selon la méthode de Sélection de Consultants individuelle telle que prévue dans les directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale.

8. DURÉE DE LA MISSION

La durée de la mission est estimée trente (30) jours calendaires y compris les temps de préparation, l'évaluation de terrain, et la rédaction du rapport. Elle entrera en vigueur dès la signature du contrat. Le chronogramme détaillé sera établi par le consultant dans sa note méthodologique en liaison avec la direction du projet et selon les exigences de son calendrier.

9. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Tout renseignement complémentaire peut être obtenu auprès du Directeur Général de l'AFDS à l'adresse suivante : Agence du Fonds de Développement Social (AFDS) Immeuble EPI, Boulevard du Sud x Rue 1- Point E ; BP 16 324 Dakar, SENEGAL.

Email : afds@sentoo.sn ; Tel : 865-22-56 Fax: 865-23-76.

A7. ANNEXE 2 : MODÈLE DE RAPPORT MENSUEL

REPUBLIQUE DU SENEGAL

**AGENCE DE FOND DE DEVELOPPEMENT SOCIAL
(AFDS)**

**NOTE MENSUELLE DE SUIVI D'EXECUTION
(MOIS - ANNÉE)**

Région :	Département :
Arrondissements :	Communautés Rurales :
Dénomination de la SFD :	Responsable SFD :
Mois :	N° rapport :
Date de dépôt à l'AFDS :	

COMPOSANTE DU PROJET : AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES DE MICRO-FINANCE

ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME ETABLI POUR LE MOIS									
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	ETAT D'EXECUTION							
		REALISEES ET ACHEVEES	EN COURS	NON DEMARREES	DIFFICULTES RENCONTREES	RISQUES ENCOURUS	MESURES DEJA PRISES	SOLUTIONS PRECONISEES	
1.									
2.									
AUTRES ACTIVITES									

PROGRAMME PROPOSE POUR LE MOIS SUIVANT						
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PREVUES	LOCALISATION	CALENDRIER D'EXECUTION		ACTEURS CONCERNES	OBSERVATIONS
			DEBUT	FIN		
1.						
2.						
.....						
AUTRES ACTIVITES						

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DE SUIVI DE LA SITUATION DES SFD (NOMBRE)

REGION	DEPARTEMENT	COMMUNAUTE RURALE	VILLAGE	GUICHET / POINT DE SERVICE	POPULATION	NOMBRE D'ADHERENTS				EPARGNE				CREDIT				TAUX DE PENETRATION
						HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	

ANNEXE 2 : TABLEAU DE SUIVI DE LA SITUATION DES SFD (MONTANT EN FCFA)

REGION	DEPARTEMENT	COMMUNAUTE RURALE	VILLAGE	GUICHET /POINT DE SERVICE	MONTANT EPARGNE				MONTANT CREDIT						
					HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	TOTAL	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	TOTAL	

A8. ANNEXE 3 : MODÈLE DE RAPPORT TRIMESTRIEL

REPUBLIQUE DU SENEGAL

**AGENCE DE FOND DE DEVELOPPEMENT SOCIAL
(AFDS)**

**RAPPORT TRIMESTRIEL D'ACTIVITÉS
(TRIMESTRE - ANNÉE)**

Région :	Département :
Arrondissements :	Communautés Rurales :
Dénomination de la SFD :	Responsable SFD :
Mois :	N° rapport :
Date de dépôt à l'AFDS :	

COMPOSANTE DU PROJET : AMÉLIORATION DE L'ACCES AUX SERVICES DE MICRO-FINANCE

ETAT D'EXECUTION DU PROGRAMME ETABLI POUR LE TRIMESTRE		ETAT D'EXECUTION						
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PROGRAMMEES	REALISEES ET ACHEVEES	EN COURS	NON DEMARREES	DIFFICULTES RENCONTREES	RISQUES ENCOURUS	MESURES DEJA PRISES	SOLUTIONS PRECONISEES
•								
•								
....								
AUTRES ACTIVITES								

3. ANALYSE DES RESULTATS

3.1. Les acquis

Cette analyse se fera également en terme de :

- Justification des écarts entre les prévisions et les réalisations effectives pendant le trimestre dans le cadre du plan d'affaire (notamment difficultés rencontrées, mesures) ;
- Commentaires sur les indicateurs de performance (voir annexe 4)
- Principaux enseignements tirés
- Activités d'appui - conseil aux OCB

PROGRAMME PROPOSE POUR LE TRIMESTRE SUIVANT					
RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PREVUES	LOCALISATION	CALENDRIER D'EXECUTION		OBSERVATIONS
			DEBUT	FIN	
3.					
4.					
.....					
AUTRES ACTIVITES					

ANNEXES

ANNEXE 1 : TABLEAU DE SUIVI DE LA SITUATION DES SFD (NOMBRE)

REGION	DEPARTEMENT	COMMUNAUTE RURALE	VILLAGE	GUICHET / POINT DE SERVICE	POPULATION	NOMBRE D'ADHERENTS				EPARGNE				CREDIT				TAUX DE PENETRATION
						HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	

ANNEXE 2 : TABLEAU DE SUIVI DE LA SITUATION DES SFD (MONTANT EN FCFA)

REGION	DEPARTEMENT	COMMUNAUTE RURALE	VILLAGE	GUICHET / POINT DE SERVICE	MONTANT EPARGNE					MONTANT CREDIT				
					HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	TOTAL	HOMMES	FEMMES	DONT JEUNES	OCBs	TOTAL

ANNEXE 3 : TABLEAU DE SUIVI DE LA RECONSTITUTION DE LA SUBVENTION DES VILLAGES/OCBs

REGION	DEPARTEMENT	COMMUNAUTE RURALE	VILLAGE	OCB	NUMERO DU COMPTE	MONTANT DE LA SUBVENTION	MONTANT RECONSTITUE POUR LE MOIS/TRIMESTRE	CUMUL MONTANT RECONSTITUE	SOLDE COMPTE	TAUX DE RECONSTITUTION SUBVENTION

ANNEXE 4 : INDICATEURS DE PERFORMANCE SFD

INDICATEURS	NOMBRE			VALEUR	
	SUR PERIODE	LA	CUMUL	SUR PERIODE	CUMUL
NOMBRE D'ADHERENTS	HOMMES				
	FEMMES				
	DONT JEUNES				
	OCBs				
	SOUS TOTAL				
EPARGNE	HOMMES				
	FEMMES				
	DONT JEUNES				
	OCBs				
	SOUS TOTAL				
CREDIT	HOMMES				
	FEMMES				
	DONT JEUNES				
	OCBs				
	SOUS TOTAL				
MOYENNE DES CREDITS PAR CATEGORIE	HOMMES				
	FEMMES				
	DONT JEUNES				
	OCBs				
MOYENNE GLOBALE DES CREDITS					
MOYENNE DES CREDITS PAR CATEGORIE / PIB PAR HABITANT					
MOYENNE DE L'EPARGNE		PAR	HOMMES		

ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PARTENARIAT AFDS/SFD SUR LES STRUCTURES FINANCIÈRES DÉCENTRALISÉES (SFD) PARTENAIRES DE L'AFDS
D. DAKHO, JUIN 2006

CATEGORIE	FEMMES				
	DONT JEUNES				
	OCBs				
MOYENNE GLOBAL DE L'EPARGNE					
REPARTITION DES CREDITS PAR TRANCHE	0 - 100 000				
	100 000 - 500 000				
	500 000 - 1 000 000				
	1 000 000 et +				
TAUX DE PENETRATION					
MONTANT DES SUBVENTIONS AGR					
MONTANT RECONSTITUE POUR LES AGR					
TAUX DE RECONSTITUTION DES SUBVENTIONS AGR					
SOLDE DES COMPTES AGR					
MONTANT DES SUBVENTIONS MICRO PROJETS INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS					
SOLDE DES COMPTES MICRO PROJETS INFRASTRUCTURES ET EQUIPEMENTS					
QUALITE DU PORTEFEUILLE	PORTEFEUILLE A RISQUE				
	> 30 JOURS				
	> 90 JOURS				
EFFICACITE	FRAIS DE GESTION PAR UNITE DE PRET OCTROYE				
	NOMBRE DE CLIENTS ACTIFS PAR AGENT DE CREDIT				
	ENCOURS DE PRÊT PAR AGENT DE CREDIT				
AUTOSUFFISANCE	AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE (1)				
	AUTOSUFFISANCE FINANCIERE (2)				

(1) = Produits d'exploitation / (Charges financières + Dotation de provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)

(2) = Produits d'exploitation - Subventions d'investissement - Subventions d'exploitation - Dons en nature / (Charges financières + Dotation de provisions pour créances douteuses + Charges d'exploitation)