

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement Social

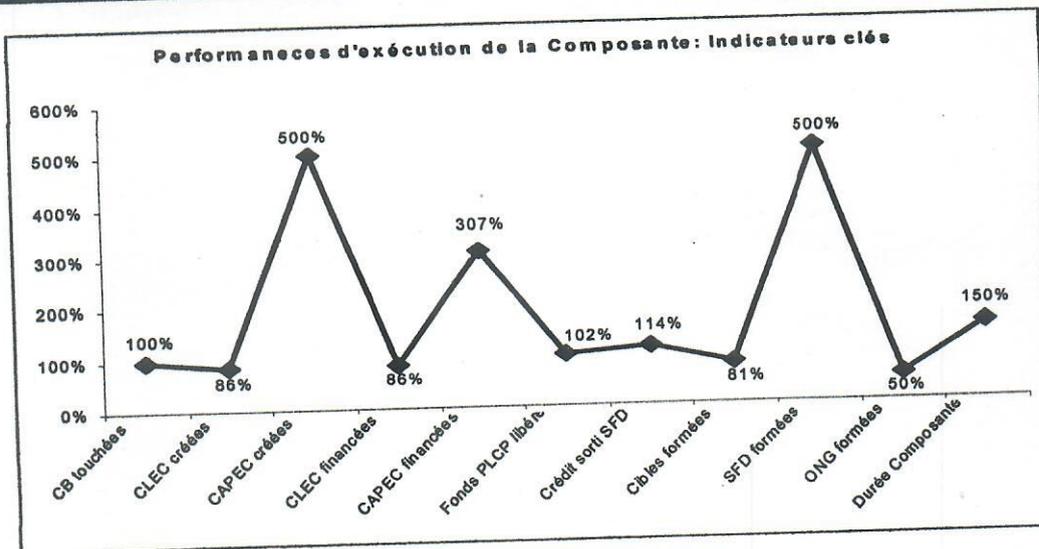
PROJET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE
PLCP-FAD/FND/SENEGAL



EVALUATION DE LA COMPOSANTE MICROFINANCE ET AGR
DU PLCP/FAD-FND-SENEGAL)

RAPPORT FINAL

Juillet 2006



PAR CHEIKH FAYE
19, Rte de L'Aéroport LS SENGHOR ; BP : 6634 Dakar-Etoile

Sommaire

Acronymes	3
Résumé exécutif	4
Recommandations	9
Introduction	13
1. Approche méthodologique	14
2. Présentation générale du Projet	14
3. Présentation de la Composante Micro-finance et AGR	17
Analyse des performances	20
1. Performances en termes de cibles touchées	21
2. Performances en matière de création de caisses (CLEC-CAPEC)	25
3. Performances en termes de projets et de CLEC-CAPEC financés	30
4. Performances en matière d'allocation de crédit	34
4.1. Allocation globale	34
4.2. Performances spécifiques des SFD	39
5. Performances en matière de renforcement de capacités	43
6. Qualité des partenariats d'exécution	46
7. Impacts potentiels de la Composante	48
Conclusion	52
Annexes	55
1. Guides d'entretien	56
2. Personnes rencontrées et structures visitées	60
3. Bibliographie	65
4. Photothèque	67

Acronymes

ACA	: Association Conseil pour l'Action
ACEP	: Alliance de crédit et d'épargne pour la production
AGR	: Activités génératrices de Revenus
AHDIS	: Action humaine pour le développement intègre du Sénégal
AJED	: Association des jeunes pour l'éducation et le développement
ANMFR	: Association nationale des maisons familiales rurales
APCP	: Association pour la promotion des caisses populaires
APDJ	: Association pour la promotion et pour le développement de la jeunesse
ASACASE	: Association Sénégalaise pour l'appui à la création des activités socio économiques
CAT/CPEC	: Cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit
AVPK	: Association des volontaires pour le progrès de Kédougou
BAD	: Banque africaine de développement
BGP	: Bureau de gestion de projet
CAPEC	: Caisse populaire d'épargne et de crédit
CB	: Communauté de base
CERP	: Centre d'expansion rural polyvalent
CLEC	: Caisse locale d'épargne et de crédit
CMS	: Crédit mutuel du Sénégal
CONACAP	: Conseil national pour l'appui aux caisses populaires
COCOGES	: Mutuel des femmes des groupements économiques du Sénégal
CSAO	: Centre d'études sociales économiques de l'Afrique occidentale
DPS	: Direction de la prévision statistique
DSRP	: Document stratégique pour la réduction de la pauvreté
EGA/DL	: Entente des groupements associés de Diourbel
FAD	: Fonds africain de développement
FAFS	: Fédération des associations féminines du Sénégal
FDEA	: Femme développement entreprise en Afrique
FND	: Fonds nordique de développement
FNGPF	: Fédération nationale des groupements de promotion féminine
GEC	: groupement d'épargne et de crédit
MEC	: Mutuelle d'épargne et de crédit
MECGFA	: Mutuelle d'épargne et de crédit des groupements féminins de Ahdis
ONG	: Organisation non gouvernementale
PAGPF	: Projet d'appui aux groupements de promotion féminine
PAMECAS	: Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et du crédit au Sénégal
PLCP	: Projet de lutte contre la pauvreté
RECEC	: Réseau des caisses d'épargne et de crédit
SFD	: Structure financière décentralisée
UMEC	: Union des mutuelless d'épargne et de crédit
UMECUDEF	: Union des mutuelless d'épargne et de crédit de l'UNACOIS/DEF
URG	: Unité régionale de gestion

RESUME EXECUTIF

L'évaluation de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus, du Projet de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP / FAD- FND) avait pour objet de déterminer le niveau de réalisation des objectifs impartis et d'éprouver la pertinence des stratégies de mise en oeuvre. Elle s'est appuyée sur une démarche méthodologique articulée autour d'une revue documentaire, d'une collecte de données auprès des sources et des personnes ressources répertoriées en annexe, et d'une analyse de performances. Ce travail a permis de mettre à l'actif de la Composante les résultats synthétisés ci-dessous autour des six classes d'objectifs retenues dans le document d'évaluation ex ante du Projet :

- Objectifs de ciblage
- Objectifs de création institutionnelle
- Objectifs de stock de projets
- Objectifs d'allocation de crédit
- Objectifs de renforcement de capacités
- Objectifs de délais d'exécution

Au titre du ciblage, la Composante a pu couvrir l'ensemble des 600 communautés de base qui lui étaient assignées, soit un taux de réalisation de 100%. Toutefois, s'agissant des bénéficiaires directs, sur les 290 000 personnes qui étaient prévues, seules 73 035 ont pu être touchées, correspondant à un taux d'exécution de 25%.

Tableau 1 : Réalisations en matière de ciblage

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution
CB touchées	600	600	100%
Bénéficiaires	290 000	73 035	25%

Source : Données PLCP

Au titre de la création d'institutions de micro-finance à la base, la Composante avait retenu de mettre en place une CLEC dans chacune des 600 communautés ciblées et une CAPEC au sein de chacune des 16 cases-foyers prévues dans le cadre de la Composante Infrastructures. A l'arrivée, il a été institué 517 CLEC, soit un taux d'exécution de 86%. Le fléchissement du nombre de CLEC par rapport aux prévisions a résulté d'arbitrages de terrain visant à optimiser ces structures en tenant compte des caractéristiques d'espace et de démographie du milieu. Cela a surtout été le cas dans la région de Dakar. S'agissant des CAPEC, pour mieux tenir compte de la nécessité de rapprocher ces caisses des communautés de base, il en a été finalement créé 75, soit un taux d'exécution de 500%.

Tableau 2 : Réalisations en matière de CLEC-CAPEC

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution
CLEC	600	517	86%
CAPEC	16	75	500%

Source : Données PLCP

En termes d'activités génératrices de revenus, la Composante avait prévu de couvrir quelque 290 000 micro-projets. Elle en a effectivement financé 44 944, ce qui représente un taux de réalisation de 15%. Elle avait aussi, naturellement, retenu de financer toutes les CLEC et CAPEC prévues dans le document de projet du PLCP. A l'évaluation, 485 CLEC (taux d'exécution de 81% par rapport aux prévisions) et 46 CAPEC (taux d'exécution de 307 % par rapport aux prévisions), ont été effectivement financées.

Tableau 3 : Réalisations en termes de projets et de CLEC-CAPEC financés

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution
Projets financés	290 000	44 944	15%
CLEC financées	600	485	81%
CAPEC financées	15	46	307%

Source : Données PLCP

En ce qui concerne l'allocation de crédit, le fonds mis à la disposition de la Composante pour le financement direct des bénéficiaires s'élevait à 2,58 milliards FCFA. Toutefois, en réallouant aussi partie des premiers remboursements et des revenus bancaires générés le fonds, le PLCP a finalement mis à la disposition des SFD un peu plus de 2,6 milliards, soit une performance de 102%. Quant aux SFD, à fin Mars 2006, elles ont accordé aux cibles du Projet pour un peu plus de milliards de FCFA, ce qui représente un taux de réallocation de 118% lorsqu'on prend comme référentiel le montant initial du fonds de crédit.

Tableau 4 : Réalisations en matière de d'allocation de crédit

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution
Fonds PLCP	2 580 000 000	2 621 180 000	62%
Crédit sorti SFD	2 580 000 000	3 072 818 545	118%

Source : Données PLCP

Au titre du renforcement de capacités, il avait été prévu dans le cadre de la Composante de toucher 4 800 cibles directes. A l'arrivée, 3 874 personnes ont été formées au micro-crédit, à la gestion de projet, en techniques d'organisation et en genre et développement, soit un taux de réalisation de 81%. Par ailleurs, 30 ONG et trois SFD devaient bénéficier de formation. Finalement, 15 ONG (50% de taux d'exécution) et 15 SFD (500% de taux d'exécution) ont effectivement bénéficié de formation de la part de la Composante. En termes d'effectifs, ce sont 336 agents de ces partenaires d'exécution que la Composante a formé et qui se sont chargés de la démultiplication pédagogique au profit des cibles terminales.

Tableau 5 : Réalisations en matière de renforcement de capacités

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux d'exécution
Cibles formées	4 800	3 874	81%
SFD formées	3	15	500%
ONG formées	30	15	50%
Personnels SFD- ONG formés		336	

Source : Données PLCP

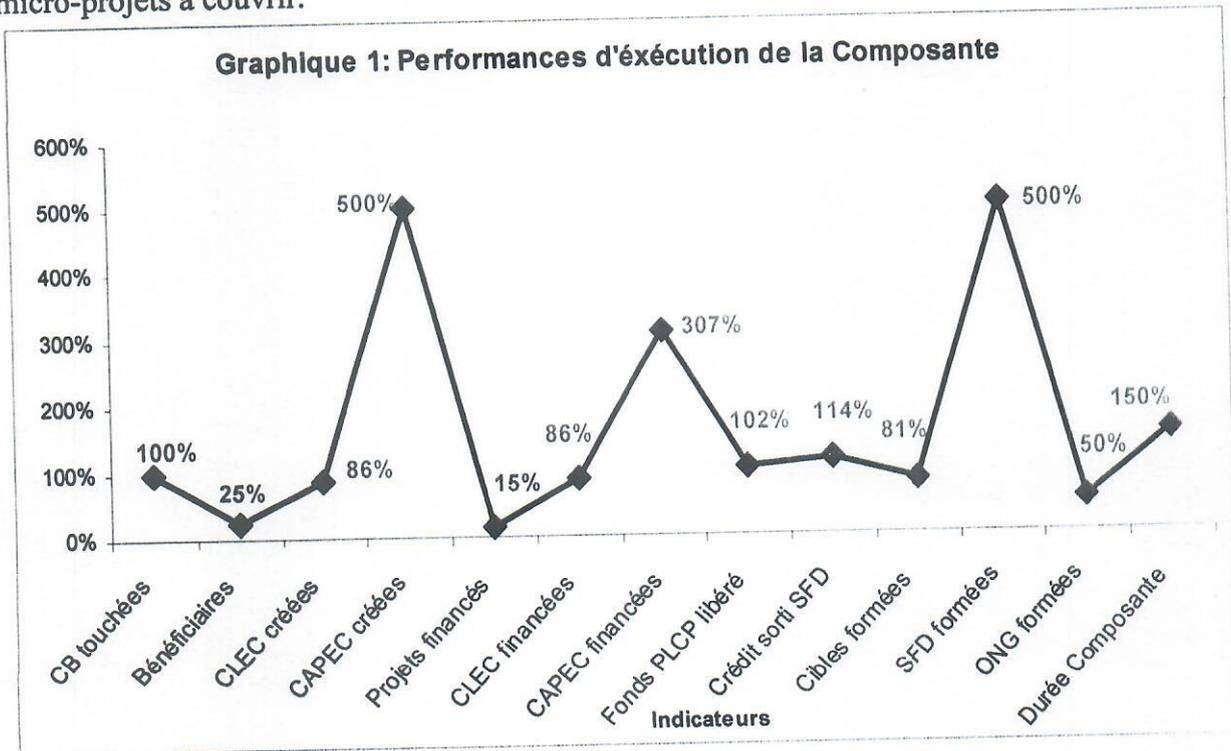
En ce qui concerne le cycle de vie de la Composante, qui avait vocation à coïncider avec celui du Projet, le document d'évaluation ex ante l'avait étalé sur la période 1999-2003, soit une durée de cinq (05) ans. En prenant comme borne supérieure le premier semestre de 2006, le Projet et, donc, la Composante se seront étalés sur 7,5 années, ce qui représente un taux de consommation de la ressource-temps de 150%. Ce dérapage sur les délais est essentiellement dû à des retards de démarrage, et à d'autres pertes de temps dans les procédures de décaissement des fonds d'origine extérieure. Cette situation, que la Composante a vécue de plein fouet, pour n'avoir mis ses premiers financements à la disposition des SFD qu'en 2003, doit elle-même à la conjoncture qui a été à la base du déplacement du siège de la Banque Africaine de Développement d'Abidjan à Tunis.

Tableau 6 : Budget- temps

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Taux de consommation
Cycle de vie Composante	5ans	7,5ans	150%

Source : Données PLCP

Au total, ainsi que cela ressort du graphique ci-dessous, la Composante montre des performances d'exécution de qualité, sauf sur les objectifs de stocks de bénéficiaires et de micro-projets où elle réalise des performances respectives de 25% et 15% des prévisions. Cela étant constaté, l'on peut raisonnablement s'interroger sur la pertinence de la fixation ex ante d'un objectif de 290 000 personnes à financer et de la même grandeur pour le nombre de micro-projets à couvrir.



Du point de vue de la qualité et de l'intensité des processus, l'on aura noté des insuffisances dans le travail d'encadrement de certaines ONG dont les moyens affectés au Projet n'ont pas été à la hauteur des obligations contractuelles, cette situation étant la conséquence d'une faiblesse structurelle de capacités pour ces partenaires mais aussi de l'inadéquation relative des rémunérations à elles versées par le Projet (5%, puis 6% des crédits accordés aux cibles encadrées alors que la politique de crédit était de l'initiative des SFD). Ces difficultés dans l'encadrement ont eu d'autant plus de relief que les cibles du Projet étaient choisies parmi les plus pauvres, c'est-à-dire des populations analphabètes dans de grandes proportions.

Les SFD ont parfois fait preuve de retenue dans la réallocation des crédits de la Composante, regardant les cibles avec une méfiance de banquier et jugeant le travail d'élaboration des requêtes de crédit insuffisamment rigoureux, parce que confié à des ONG rémunérées en proportion des crédits alloués et donc intéressés à une politique d'allocation généreuse. Cette retenue a notamment été le fait des majors qui ont pourtant reçu du PLCP les ressources les plus importantes. Il faut ajouter que les SFD ont été incommodées d'avoir eu, sur des cibles pré-identifiées par le Projet, à assumer l'entièreté des risques financiers charriés par les crédits à l'exception des ressources allouées aux CLEC-CAPEC où le PLCP

consentait à supporter 50% du risque crédit. La revue d'ensemble du comportement des SFD fait ressortir que les structures de moyenne et petite envergure ont eu tendance à se montrer plus souples et plus accommodantes avec la politique de crédit du PLCP, que les majors.

SFD et ONG, quoique intervenant pour le même commanditaire au profit des mêmes cibles, n'ont pas tout de suite, ni toujours, travaillé en bonne intelligence. En plus de l'incompréhension sur la substance des requêtes de financement évoquée au paragraphe précédent, les SFD n'ont pas bien accepté le choix qui a été fait par le Projet de confier le montage des caisses d'épargne et de crédit aux ONG alors que les SFD étaient sensées avoir meilleur profil pour ce travail. L'absence d'un protocole unifié, stipulant dans un document contractuel tripartite, les responsabilités du PLCP, des ONG et des SFD, n'a sans doute pas contribué à clarifier et à apaiser l'interface opérationnelle entre les organisations non-gouvernementales et les structures financières décentralisées.

En ce qui concerne les institutions de micro-finance créées dans les communautés de base, les CAPEC en particulier accusent une faiblesse persistante. Mises en place vers la fin du Projet, à peine la moitié d'entre elles ont pu être financées. Et même celles-ci n'ont pas eu assez de pratique pour s'élever à la maîtrise des compétences qu'appelle le statut de SFD de plein rang auquel elles sont promises. Par surcroît, l'accès à ce statut est fortement contrarié par le défaut de l'agrément de la tutelle ministérielle. Enfin, les CAPEC, mais aussi les CLEC, connaissent dans leur écrasante majorité un problème de capitalisation. Elles n'ont pas pu se constituer des fonds propres à partir des différentiels de taux entre les intérêts qu'elles exigent à leurs débiteurs et ceux que leur exigent les SFD bailleurs.

Au-delà de ces situations, la Composante donne à voir un potentiel d'impact articulé autour de trois éléments essentiels. D'abord, elle aura aidé des dizaines de milliers de personnes à se lancer, à se consolider ou à se structurer dans des activités rémunératrices à partir d'un système formel de crédit. Si cette expérience est entretenue, la base sociale qui la porte peut constituer au sein de la population générale un levier important de diffusion de bonnes pratiques économiques. En second lieu, les institutions de micro-crédit que la composante a mises en place, si elles sont valablement accompagnées, devraient constituer les supports à la base d'une bonne stratégie de finance de proximité. Enfin, la Composante aura impacté d'une manière tout à fait avantageuse ses partenaires d'exécution en aidant ONG et SFD à renforcer leurs capacités, au plan institutionnel, stratégique et financier.

RECOMMENDATIONS

☞ Pour la pérennité des acquis de la Composante

2.1. Poursuivre le renforcement des capacités des CAPEC et des CLEC

CLEC et CAPEC ont des vocations fortes dans la stratégie du PLCP en matière de micro-finance. Il est avéré que la majeure partie des cibles du Projet était encore très enclavée vis-à-vis des bureaux des SFD les plus déconcentrées. La mise en place des CLEC et des CAPEC aura donc permis aux populations d'avoir à proximité des caisses en mesure de leur fournir des services adéquats de crédit et d'épargne, de surcroît à des conditions on ne peut plus douces.

Ces structures doivent être pérennisées. Leur viabilisation passe par la poursuite du renforcement de leurs capacités. Les CAPEC en particulier, pour accéder à la dignité de véritables SFD, doivent bénéficier d'un encadrement suivi de leurs organes de gestion. Cet accompagnement est d'autant plus nécessaire qu'elles ont été mises en place sur le tard et que toutes n'ont pas pu s'attacher les services d'un gérant ayant un niveau d'études acceptable.

2.2. Finaliser l'agrément des CAPEC

Si dans la région de Dakar, quelques CAPEC ont pu déposer en première esquisse un dossier de demande d'agrément auprès de la tutelle ministérielle, il reste qu'au moment de l'évaluation aucune des 75 caisses populaires installées par le Projet n'avait encore obtenu ce document. A vrai dire, l'écrasante majorité de ces structures, comme des ONG qui les encadrent, en étaient encore à demander les éléments pertinents pour constituer un dossier en vue d'un agrément.

L'absence persistante de l'agrément ministériel installe les CAPEC dans un vide juridique qui les handicape au plus haut point. Faut-il le rappeler, dans la région de Tambacounda, la SFD chargée de les financer à hauteur d'une vingtaine de millions chacune s'est abstenue de le faire en tirant argument de ce vide juridique. L'encadrement post-projet à mettre en place au profit des caisses devra donc insister sur une stratégie de sécurisation de cet agrément.

2.3. Clarifier l'interface CLEC-CAPEC

Au terme du dispositif institutionnel trouvé en place lors de l'évaluation, les personnes physiques et les personnes morales ont la possibilité d'adhérer indifféremment aux CLEC ou aux CAPEC. Les CAPEC ont toutefois un grand avantage sur les CLEC : elles sont assujetties à des plafonds de crédit sensiblement plus importants que ceux des CLEC. Cette situation fait craindre une désaffection des CLEC et une fuite de la clientèle vers les CAPEC. Dans certaines communautés de base, comme à Khombole, responsables de CLEC et de CAPEC ont pris les devants en exigeant une adhésion préalable aux CLEC qui octroient les premiers crédits, avant toute intervention de CAPEC.

Ces arrangements devront être formalisés et systématisés pour permettre aux CLEC et aux CAPEC de coexister en toute intelligence et de fournir aux populations des services complémentaires.

2.4. Mettre des ressources à la disposition des CAPEC

Pour aspirer à remplir les vocations qui sont les leurs, les CAPEC doivent nécessairement être capitalisées. Tout ou partie du fonds de crédit reconstitué, doit être mis à leur disposition, sans doute au fur et à mesure qu'elles acquerront les compétences indispensables à la gestion de telles ressources.

Les enseignements issus de l'ancien PAGPF confortent notablement cette option. En effet, les GPF que ce projet a eu à capitaliser, à partir de ce qui fut son fonds de crédit, se sont fortement consolidés, au point que certains ont pu être mis à contribution par le PLCP en tant que SFD partenaire d'exécution au même titre que les majors du secteur de la micro-finance.

☞ En direction de nouveaux projets similaires

2.5. Mieux adapter les critères de sélection des SFD partenaires

L'évaluation a fait ressortir que, proportionnellement, l'effort de réallocation des crédits aux bénéficiaires le plus important n'est pas nécessairement le fait des majors qui ont pourtant reçu le plus de ressources de la part du PLCP. Le fait est que, en plus d'avoir déjà construit leur indépendance financière, les grandes SFD ont aussi des politiques de crédit bien assises. En l'occurrence, elles ont éprouvé de réelles difficultés à en sortir pour appliquer avec engouement les conditions de crédit avantageuses que le PLCP cherchait à promouvoir pour ses cibles. A l'inverse, les SFD de moyenne, voire petite, envergure se sont montrées plus accommodantes pour s'approprier les conditions de sortie du crédit édictées par le Projet et réaliser des taux de réallocation élevés.

A l'avenir, pour de meilleurs résultats, il sera donc indispensable de s'appuyer sur des structures financières suffisamment souples pour offrir des services adéquats à des populations démunies et inaccoutumées au crédit. Si une bonne sensibilisation et des négociations fouillées pourraient éventuellement amener certains majors à s'insérer valablement dans un tel dispositif, il reste constant que les SFD de taille moyenne tendent à avoir un profil plus adapté aux cibles précaires.

2.6. Mieux adapter les critères de sélection des ONG partenaires

L'encadrement est un élément essentiel dans la stratégie de rapprochement des crédits au bénéfice des plus pauvres. C'est la nature même de ces cibles qui commande qu'on mette à leur disposition un tel accompagnement. Or, toutes les ONG partenaires n'ont pas pu, sur le terrain, élever cet accompagnement au niveau qui devait être le sien tant sur le plan de l'intensité que de la qualité. Une ONG a pu confier tout un département (particulièrement vaste au demeurant) à un seul agent d'encadrement, qui plus est sans moyen de déplacement adéquat.

En direction de projets similaires, les ONG à retenir comme partenaires d'exécution devront donc démontrer qu'elles ont sécurisé un niveau de capacité en relation avec les charges qui leur seront confiées. Il est vrai qu'on devra également penser à mieux les épauler en mettant à leur disposition des niveaux de ressources plus adéquats. Toutes les ONG rencontrées ont fait valoir l'insuffisance des rémunérations qui leur étaient versées par le Projet.

2.7. Mieux distribuer les rôles entre ONG et SFD

ONG et SFD doivent être mises à contribution dans leurs domaines de compétences respectifs. L'option qui a été prise par le PLCP de confier la mise en place des caisses locales et populaires d'épargne et de crédit aux ONG n'a pas été sans problème. A quelques exceptions près (cas de AHDIS et de CONACAP), les ONG retenues n'avaient pas de background adéquat pour le montage de ces caisses et la formation de leurs responsables d'organes.

Les SFD étaient en tous les cas mieux indiquées pour aider les populations à monter leurs structures financières de proximité. Si elles en avaient été chargées, la question aujourd'hui pendante de l'agrément des CAPEC aurait pu trouver une solution plus rapide. Au total, à l'avenir, pour plus d'efficacité, les ONG devront être responsabilisées dans la préparation et les suivis opérationnels des projets d'AGR, les SFD dans l'allocation des crédits et le montage des caisses relais sur le terrain.

2.8. Mieux intégrer sur le terrain les composantes micro-finance et renforcement de capacités

L'évaluation a fait ressortir que beaucoup d'organes de gestion de caisses comptaient encore des membres illettrés. Cette situation se comprend difficilement quand on sait que le Projet comportait un volet Alphabétisation fonctionnelle qui devait donc prendre en compte les besoins de ces organes exécutifs.

Dans le cadre de projets similaires à venir, surtout pour les communautés de base en milieu rural, il sera indispensable de systématiser l'inscription dans les classes d'alphabétisation de tous les membres des exécutifs de caisses non encore lettrés.

2.9. Responsabiliser les SFD sur toute la chaîne de l'allocation du crédit

Le fait que les ONG se soient portées au devant des bénéficiaires pour préparer les requêtes de financement a contribué à introduire un biais dans l'idée que les cibles se sont finalement faite du profil des ressources. En effet, certaines populations se sont laissées aller à croire que les fonds seraient gracieusement offerts simplement parce qu'il a été fait appel à des ONG qui ont l'habitude de leur accorder des concours gratuits.

A l'avenir, en mettant en avant les SFD, qui sont mieux perçues comme des opérateurs privés, dès la communication sur le fonds et la préparation des requêtes, on aidera à mieux ancrer la culture du crédit sur le terrain, et les performances de recouvrement seront améliorées d'autant.

INTRODUCTION

L'évaluation, objet du présent rapport visait à déterminer la mesure dans laquelle les objectifs assignés à la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus (AGR), du Projet de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP), ont été atteints, à l'intérieur des stratégies retenues à cet effet. Ces objectifs et stratégies sont rappelés plus bas dans cette introduction.

1. Approche méthodologique

Aux fins de l'évaluation, la méthodologie mise en avant était articulée autour des éléments ci-dessous :

- Revue documentaire
- Investigation de terrain
- Analyse de données

Le travail documentaire préliminaire a été articulé autour du document d'évaluation ex ante du Projet où il est fait mention notamment des objectifs et des stratégies de la Composante. Des rapports périodiques d'activités générés par le cycle de vie de la Composante, et des rapports sus generis produits à l'occasion de missions ponctuelles d'évaluation et de supervision. L'exploitation de ce fonds documentaire a permis de construire une connaissance préalable de l'architecture et de la substance de la Composante, et d'en inférer la batterie des indicateurs pertinents.

L'investigation de terrain a consisté en des séries d'interviews des acteurs et des bénéficiaires de la Composante au niveau central et au niveau des communautés de base. La liste des personnes rencontrées dans ce cadre est jointe en annexe. Les guides d'entretien utilisés peuvent également être consultés à cet endroit du rapport.

L'analyse des données a permis de dépouiller la masse d'informations collectées aux deux niveaux précédents et d'en retirer des indications claires touchant le niveau et la qualité de l'exécution des activités de la Composante. Cette analyse a été construite autour des centres de performance clés de la Composante :

- Performance en termes de cibles touchées
- Performance en termes de caisses locales et populaires créées
- Performance en termes de projets financés
- Performance en termes de financements accordés
- Performance en termes de renforcement de capacités
- Qualité des partenariats d'exécution
- Impacts potentiels

2. Présentation générale du Projet

Le Projet de Lutte contre la Pauvreté s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale de développement humain du Sénégal, telle qu'elle est portée par le DSRP. Financé par le Fonds Africain de Développement, le Fonds Nordique de Développement et l'Etat du Sénégal, il comporte quatre composantes :

- Renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires d'exécution
- Micro-finance et Activités génératrices de revenus
- Infrastructures, Equipements et Hydraulique
- Gestion du Projet

Le Projet couvre cinq régions :

- Dakar
- Diourbel
- Kolda
- Tambacounda
- Thiès

Ces régions sont retenues parce qu'étant celles où intervenait le Projet d'Appui aux Groupements de Promotion Féminine (PAGPF), dont le PLCP doit, entre autres objectifs, contribuer à consolider les acquis. A l'intérieur de ces subdivisions administratives, les communautés ciblées l'ont été à partir de l'exploitation des données de la Direction de la Prévision et de la Statistique sur la distribution de la pauvreté. Au total, le PLCP a retenu, dans ce cadre, quelque 600 communautés de base correspondant à des quartiers ou segments de quartier, en milieu urbain, à des villages ou hameaux, en zone rurale.

La consistance respective des composantes se résume comme suit :

Renforcement de capacités :

- Elaboration d'un plan directeur de formation pour le Projet
- Elaboration d'une stratégie d'information et de communication pour le Projet
- Formation de 40 formateurs et de 600 facilitateurs
- Alphabétisation de 36 000 bénéficiaires
- Sensibilisation de 36 000 bénéficiaires sur des thématiques d'intérêt stratégique
- Formation de 1 800 représentants de bénéficiaires à la gestion des ouvrages du Projet
- Formation de 4 200 responsables de groupements à la formulation et à la gestion de projet
- Formation de 1 800 responsables de groupement à l'utilisation du crédit et à la gestion d'activités génératrices de revenus
- Réalisation de 34 séminaires de formation pour les partenaires d'exécution
- Appui aux partenaires institutionnels
- Renforcement des capacités techniques du personnel du Projet

Infrastructures, Equipementst et Hydraulique

- Construction et équipement de cases-foyers, de cases de tout-petits, de cases de santé et de caisses de crédit
- Formation des bénéficiaires à l'entretien et à la gestion durable des ouvrages et équipements
- Mise en place de 550 équipements post-récolte et de valorisation des produits locaux (broyeurs, décortiqueuses, batteuses, charrettes)
- Formation de près de 2 750 bénéficiaires à la maintenance et à la gestion durable des équipements post-récolte et à la valorisation des produits locaux
- Fonçage et équipement de 120 puits
- Mise en place et équipement de 60 réseaux adaptés
- Construction de 120 latrines et sensibilisation sur l'hygiène et l'assainissement

- Formation des bénéficiaires à la gestion durable des infrastructures et équipements

Micro-finance et Activités génératrices de revenus

- Mise en place de 16 CAPEC
- Formation des partenaires d'exécution
- Formation de 3 000 représentants des bénéficiaires à la mise en place et à la gestion des CLEC
- Formation de 1 800 représentants de bénéficiaires à l'utilisation du crédit et à la gestion de projet
- Octroi de 290 000 micro-crédits aux bénéficiaires à des taux d'intérêt de 12%, 13% et 14%, en fonction de trois seuils de crédit correspondant à des types de cibles bien identifiés
- Octroi de 2 400 crédits aux CLEC
- Promotion d'un mécanisme de pérennisation du système de crédit mis en place

Gestion du Projet

- Mise en place des conditions d'entrée en vigueur
- Planification et exécution administratives et financières des activités
- Production des documents de synthèse du Projet
- Réalisation des évaluations
- Information des partenaires financiers et de l'Etat sur l'avancement du Projet

Dans le cadre de sa mise en œuvre, le Projet fait appel à une stratégie de faire faire consistant à élaborer des termes de référence pour des partenaires d'exécution chargés ainsi de la réalisation des activités sur le terrain.

Enfin, la répartition du budget du Projet par composante est donnée comme suit :

Tableau 7 : Budget du Projet par composante

Composantes	Montants
Renforcement de capacités	3 613 000 000 ¹
Infrastructures-Equipements-hydraulique	6 416 000 000
Micro-finance-Activités génératrices de revenus	3 346 000 000
Gestion du Projet	1 438 000 000
Total	14 813 000 000

Source : Rapport d'évaluation PLCP, Banque Africaine de Développement, 1998.

¹ Dont un fonds de crédit de 2,58 milliards de FCFA.

3. Présentation de la Composante Micro-finance et AGR

La stratégie du faire faire est au cœur de la Composante Micro-finance et Activités génératrices de revenus. Sous la supervision du Bureau de Gestion du Projet (BGP) et des Unités Régionales de Gestion (URG), l'exécution des activités est notamment confiée à deux types d'acteurs : des organisations non gouvernementales (ONG) et des structures financières décentralisées (SFD), qui bénéficient sur le terrain de l'accompagnement de services techniques étatiques comme les Centres d'Expansion Rurale Polyvalents (CERP).

Les organisations non gouvernementales et structures financières décentralisées ayant signé un protocole d'accord avec le Projet sont données dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Partenaires d'exécution

Organisations non gouvernementales	Structures financières décentralisées
ACA	ACEP
ANMFR	ASACASE
GREEN - SENEGAL	CMS
EGA/DL	COCOGES
APDJ	FDEA
AHDIS	FNGPF
PASTEEF	PAMECAS
CSAO	GEC-Koussanar
APCP	MEC –Anambé
AFRICARE	MECGFA
AVPK	RECEC
ACTION PLUS	SANT SUNU BOROM
SAHEL 3000	UMEC – Sédiou
AJED	UMECUDEFS
CONACAP	FAFS

Source : Données PLCP

Le PLCP répartit comme suit, entre ces deux catégories de partenaires d'exécution, les tâches à réaliser dans le cadre de la Composante Micro-finance et activités génératrices de revenus :

Pour les ONG

- Identification des bénéficiaires
- Sensibilisation et information des bénéficiaires
- Appui à l'auto-organisation des bénéficiaires
- Formation des bénéficiaires
- Appui à l'élaboration des requêtes de financement
- Suivi et encadrement des bénéficiaires dans l'exécution des projets

Pour les SFD

- Allocation du crédit aux bénéficiaires
- Recouvrement du crédit

En échange de leurs services d'appui, les ONG sont rémunérées par le Projet en fonction des financements, accordés aux bénéficiaires au titre du fonds de crédit.

Initialement, elles recevaient 5% des ressources allouées. Ce ratio a ensuite été augmenté d'un point de pourcentage, s'élevant au moment de l'évaluation à 6%. Les ONG ont également bénéficié d'un appui institutionnel sous forme de formations et de mise à disposition d'équipements. Enfin, le Projet a eu à leur accorder une dotation en carburant pour leur permettre de mieux prendre en charge leur mission de suivi et d'encadrement des activités des bénéficiaires.

En ce qui concerne les SFD, leur rémunération est aussi fonction du volume de crédits qu'elles octroient. Elle est, en effet, une composante du taux de sortie du crédit vers les cibles. Elle se chiffre à 10% du crédit aux bénéficiaires. On notera toutefois que pour le financement des CLEC et CAPEC mises en place par la suite, le plafond de taux d'intérêt imposé aux SFD est de 7%, ce qui représente de fait leur rémunération sur ces deux guichets.

Comme il le fait avec les organisations non gouvernementales, le Projet apporte un appui institutionnel aux structures financières décentralisées, en plus des revenus financiers issus des crédits alloués dont les modalités sont indiquées au paragraphe précédent. Cet appui prend la forme d'équipements et de formations.

L'allocation initiale des ressources du fonds de crédit aux bénéficiaires se fait à l'intérieur d'une politique de crédit organisée autour de trois guichets, auxquels correspondent des types de cibles et des fourchettes de taux d'intérêt. Le recours ou non à des sûretés pour accompagner le crédit est aussi fonction des guichets dont le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble.

Tableau 9 : Politique de crédit

Guichet	Cibles	Crédit-plafond (CFA)	Conditions de crédit
Catégorie 1	Personnes vulnérables (jeunes/femmes/handicapés/personnes du 3 ^{ème} âge)	Individus : 25 000 Groupes : 250 000	Intérêt annuel : 12% Durée : 6 mois avec différé Apport non exigé Garantie : caution solidaire pour les groupes
Catégorie 2	Groupements de jeunes/femmes en situation difficile	Individus : 150 000 Groupes : 1 500 000	Intérêt annuel : 13% Durée : 12 mois avec différé Apport non exigé Garantie : aval d'un groupement ; caution solidaire pour les groupements
Catégorie 3	Micro-petites entreprises en situation difficile ou en développement	3 000 000	Intérêt annuel : 14% Durée : 18 mois avec différé Garantie : caution solidaire et nantissement fonds de commerce

Source : PLCP

Après une première phase d'allocation de crédit, le Projet appuyé par les organisations non gouvernementales a intercalé entre les SFD et les bénéficiaires un nouveau type d'intermédiaire institutionnel, les caisses locales d'épargne et de crédit (CLEC). S'il était initialement prévu de mettre en place une CLEC dans chaque communauté de base ciblée par le Projet, la décision a été prise par la suite, d'accord parties entre le Projet et les ONG concernées, de regrouper certaines CB dans une même CLEC. Cela a notamment été le cas dans la région de Dakar.

Les CLEC sont financées par les structures financières décentralisées partenaires du Projet au taux de 7%. Elles ont ensuite une fonction primaire de redistribution du crédit à leurs adhérents qui sont les trois catégories de cibles identifiées dans le tableau ci-dessus et que les SFD finançaient directement auparavant.

En une dernière évolution dans le régime d'allocation du volet crédit du Projet, un second intermédiaire institutionnel a été interposé entre les SFD et les caisses locales d'épargne. Il s'agit des caisses populaires d'épargne et de crédit (CAPEC). Ces dernières polarisent des CLEC regroupées par aire de proximité. Une fois mise en place dans la zone de compétence des SFD, les CAPEC sont désormais les seules bénéficiaires directs du financement sorti de ces SFD. Elles doivent ensuite redistribuer le crédit aux CLEC qui, à leur tour financent les porteurs primaires de projet. Les CAPEC prennent le crédit au taux de 5% auprès des SFD et le réallouent aux CLEC à 7%.

ANALYSE DE PERFORMANCES

Comme indiqué dans le chapitre précédent consacré à la revue de la consistance du Projet, la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus s'était vu assigner cinq ordres d'objectifs :

- Objectifs de stocks de bénéficiaires
- Objectifs de création institutionnelle
- Objectifs de stocks de projets financés
- Objectifs d'allocation de crédit
- Objectifs de renforcement de capacités des bénéficiaires

Pour avoir une vue de l'efficacité globale de la Composante, en plus de ces 5 niveaux de résultat, il sera pertinent de passer en revue la qualité des interfaces et les impacts potentiels

1. Performances en termes de cibles touchées

Les stratégies de ciblage sont au cœur des programmes de lutte contre la pauvreté. La pauvreté est avant tout la traduction d'un enclavement structurel par rapport à toutes sortes d'opportunités économiques et sociales. En tant qu'il apporte une ou plusieurs de ces opportunités, le programme qui ambitionne de lutter contre le phénomène doit donc s'efforcer d'établir clairement qui sont ses cibles et comment procéder pour les atteindre.

Le PLCP s'est appuyé notablement sur la géographie de la pauvreté qui ressort des enquêtes de la Direction de la Prévision et de la Statistique, en choisissant 600 communautés parmi les 800 plus pauvres isolées par la DPS. Cette approche a toutefois été précisée et affinée par un ciblage qualitatif de proximité, qui a été réalisé dans les communautés de base par les URG et leurs partenaires d'exécution, sous la supervision des comités régionaux de coordination mis en place localement par le Projet. Ce travail a permis de construire une visibilité de proximité sur les bénéficiaires potentiels et les structures à la base.

La situation des cibles ayant bénéficié de crédit dans le cadre de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus est donnée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 10: Cibles financées dans la région de Dakar

N°	Départements	Bénéficiaires
1.	Dakar	7 295
2.	Pikine-Guédiawaye	5 707
3.	Rufisque	2 306
Région		15 308

Source : Données PLCP

Tableau 11 : Cibles financées dans la région de Diourbel

N°	Départements	Bénéficiaires
1.	Diourbel	3 868
2.	Mbacké	4 935
3.	Bambey	8 990
Région		17 793

Source : Données PLCP

Tableau 12: Cibles financées dans la région de Kolda

N°	Départements	Bénéficiaires
1.	Kolda	4 194
2.	Sédhiou	6 454
3.	Vélingara	1 825
Région		12 473

Source : Données PLCP

Tableau 13: Cibles financées dans la région de Tambacounda

N°	Départements	Bénéficiaires
1.	Tamba	5 689
2.	Kédougou	1 633
3.	Bakel	1 438
Région		8 760

Source : Données PLCP

Tableau 14: Cibles financées dans la région de Thiès

N°	Départements	Bénéficiaires
1.	Thiès	3 885
2.	Tivaoune	5 158
3.	Mbour	9 658
Région		18 701

Source : Données PLCP

Les régions de Thiès et Diourbel sont les mieux classées en termes de cibles ayant accédé au micro-crédit, avec respectivement 18 701 et 17 793 personnes. Elles sont suivies par celles de Dakar qui enregistre 15 308 individus touchés. La région la moins performante est Tambacounda, avec seulement 8 760 bénéficiaires, soit moins que la moitié de la réalisation de la seconde plus performante région. A cette position de la région orientale du Sénégal, n'est sans doute pas étranger le fait qu'elle est aussi une région à la fois très étendue et très faiblement peuplée.

Le ciblage intra-régional était centré sur la notion de département prioritaire. En clair, dans chaque région, les trois départements n'étaient pas logés à la même enseigne, le département prioritaire devant bénéficier de « 70% des interventions ». Le concept « d'intervention » peut être réputé emporter les indicateurs clefs comme les cibles, les projets, les ressources allouées et les caisses créées localement.

En ce qui concerne les cibles, qui nous intéressent ici, la situation des départements prioritaires est donnée dans le tableau ci-après :

Tableau 15 : Cibles financées dans les départements prioritaires

Régions	Départements prioritaires	Cibles touchées	
		Effectif	En % des cibles-région
Dakar	Pikine-Guédiawaye	5 707	37%
Diourbel	Bambey	8 990	51%
Kolda	Sédhiou	6 454	52%
Tambacounda	Tambacounda	5 689	65%
Thiès	Mbour	9 658	52%
Cinq départements prioritaires		36 498	50%
Ecart-déficit		- 20,03%	

Source : Données PLCP

Il ressort du tableau ci-dessus qu'à l'exécution aucun des départements prioritaires n'a pu capter 70% des bénéficiaires de crédits de sa région. C'est dans la région de Dakar que, proportionnellement, la Composante a touché le moins de personnes dans le département prioritaire (Pikine-Guédiawaye qui a eu par la suite à être scindé en deux départements distincts par les autorités sénégalaises). Inversement, la région qui se rapproche le plus de l'objectif est Diourbel qui, avec 65% de bénéficiaires dans le département de Bambey, manque de 5 points de pourcentage d'être dans les prévisions du Projet.

Sur une base d'ensemble, l'objectif de 70% des interventions dans les départements prioritaires n'a pas pu être atteint par le Projet du point de vue des effectifs financés. En effet, seulement 50% des cibles touchées par le fonds de crédit sont ressortissantes desdits départements. L'écart par rapport à la norme reste relativement important, à 20 points de pourcentage.

Ce niveau de performance serait-elle la traduction spatiale de la difficulté structurelle, dans le domaine du crédit, à cibler et à atteindre massivement les populations pauvres ? Les cinq départements en question ont été retenus comme prioritaires à cause d'une incidence de pauvreté plus répandue. Ne pas réussir à y concentrer près des deux tiers des cibles comme souhaité dans la planification de la Composante signifie donc une difficulté particulière à insérer les pauvres dans le système financier, dût-il s'agir de la micro-finance. Le fait est que même dans ce compartiment de l'infrastructure financière les préoccupations bancaires classiques de recherche du profit et de révolusion du risque continuent à sous-tendre l'intervention des distributeurs de crédit.

Les structures financières décentralisées ont, dans l'ensemble, montré une certaine frilosité vis-à-vis des cibles de grande précarité. En charge, dans la réalité, de l'administration des politiques de crédit, les responsables régionaux de ces structures ont eu en particulier le souci d'intégrer dans leurs portefeuilles le moins de personnes sans profil de solvabilité acceptable, s'opposant parfois aux Directions nationales qui avaient signé les conventions de financement avec le Projet. L'argument brandi régulièrement est que les bureaux locaux des SFD étant notés sur la qualité des portefeuilles, un filtrage des bénéficiaires restait pertinent, y compris dans l'exécution des conventions de financement du PLCP.

Au total, le nombre de cibles financées s'élève à 73 035 sur l'ensemble des cinq régions du Projet. L'objectif initial auquel il faut rapporter cette performance pour la mesurer est le chiffre de 290 000 individus. Sous l'angle strict des cibles touchées donc, le niveau de réalisation du Projet est de 25%. En définitive, seulement un quart des cibles imparties dans le document d'évaluation a pu être effectivement touché par le PLCP.

Ce niveau de réalisation peut être considéré comme particulièrement faible. Mais on peut aussi se demander la signification statistique de l'objectif initial et les modalités de sa fixation. Le document d'évaluation indique simplement que l'effectif de 290 000 bénéficiaires « représente 25% des individus pauvres dans les zones du Projet ». Pourquoi viser un tel ratio ? N'est-il pas particulièrement élevé, dans un contexte de lutte contre la pauvre, où les bénéficiaires potentiels ont naturellement une faible capacité de mise en œuvre et d'absorption de ressources ? N'est-il pas surélevé, par ailleurs, au regard de la dotation du fonds de crédit ?

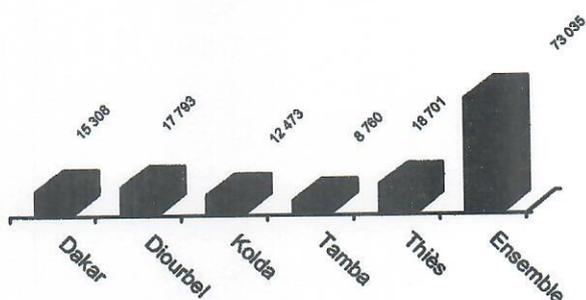
Le tableau et le graphique ci-dessous portent synthèse du niveau de performance du Projet en termes de cibles touchées.

Tableau 16: Consolidation des projets financés

N°	Régions	Bénéficiaires
1.	Dakar	15 308
2.	Diourbel	17 793
3.	Kolda	12 473
4.	Tambacounda	8 760
5.	Thiès	18 701
Ensemble des cinq régions du Projet		73 035

Source : Données PLCP

Graph 2 : Répartition bénéficiaires directs financés



Les résultats du Projet dans le registre du ciblage doivent également être considérés du point de vue de la question du genre. Le PLCP avait pour option de toucher au moins 50% de cibles féminines. Les acteurs rencontrés au cours de l'évaluation indiquent que les bénéficiaires sont constitués de femmes en majorité.

Toutefois les statistiques partielles disponibles tendent à relativiser cette opinion. En effet, sur 161 emprunteurs identifiés du point de vue du genre et répartis entre les régions de Dakar, Diourbel et Tambacounda, 58 seulement sont des femmes, ce qui représente un taux de présence féminine de 36%. L'échantillon de bénéficiaires constitué dans le cadre de la mission d'évaluation de la Cellule AT/CPEC est à peine plus favorable aux femmes. Sur un effectif de 128 porteurs de projets répartis entre les cinq régions du Projet, 44% sont des femmes.

2. Performances en matière de création de caisses (CLEC-CAPEC)

La situation des caisses locales et populaires instituées dans le cadre de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus est donnée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 17 : Caisses d'épargne-crédit créées dans la région de Dakar

N°	Départements	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Dakar	21	6
2.	Pikine-Guédiawaye	24	15
3.	Rufisque	17	3
Région		62	24

Source : Données PLCP

Tableau 18: Caisses d'épargne-crédit créées dans la région de Diourbel

N°	Départements	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Diourbel	33	3
2.	Mbacké	27	3
3.	Bambey	57	5
Région		117	11

Source : Données PLCP

Tableau 19: Caisses d'épargne-crédit créées dans la région de Kolda

N°	Départements	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Kolda	18	5
2.	Sédhiou	77	4
3.	Vélingara	18	6
Région		113	15

Source : Données PLCP

Tableau 20: Caisses d'épargne-crédit créées dans la région de Tambacounda

N°	Départements	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Tamba	73	8
2.	Kédougou	16	3
3.	Bakel	14	2
Région		103	13

Source : Données PLCP

Tableau 21: Caisses d'épargne-crédit créées dans la région de Thiès

N°	Départements	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Thiès	17	5
2.	Tivaoune	25	4
3.	Mbour	80	8
Région		122	17

Source : Données PLCP

Le Projet a cherché à promouvoir une solution structurelle au problème de financement des plus pauvres. Les SFD traditionnelles même plus présentes sur le terrain que les établissements bancaires, restent encore éloignées des lieux de résidence et d'activité de

ces populations. Aussi le PLCP a retenu de mettre en place dans les communautés de base qu'elle a ciblées des caisses d'épargne et de crédit. Ces structures sont de deux types : les Caisses Locales d'Épargne et de Crédit (CLEC) et les Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CAPEC). Instituées les premières, les CLEC sont des caisses primaires que les SFD ont financées directement dans un premier temps. A leur tour elles finançaient leurs membres, personnes physiques ou morales, tout en leur offrant des services d'épargne. Les CAPEC ont été mises en place en second lieu avec pour objet de polariser les CLEC et de les refinancer à partir des ressources prêtées par les SFD.

Les régions de Thiès et Diourbel sont celles où il a été créé le plus de CLEC (122 et 118 unités, respectivement). Kolda et Tamba les suivent de près, chacune abritant 113 caisses locales. Avec 62 CLEC, la région de Dakar est celle qui a mis en place le moins de structures de ce type.

Comment en est-on arrivé à de telles distorsions entre régions, alors que sur la base de la planification du document d'évaluation, le Projet avait retenu de doter chaque communauté de base ciblée d'une CLEC, soit un objectif de 120 unités par région ? De fait, il a été décidé, sur le terrain, d'accord parties entre les responsables du Projet et les partenaires d'exécution (ONG notamment), de regrouper certaines communautés de base dans les mêmes CLEC, pour des raisons de territorialité et de démographie locale.

En ce qui concerne les CAPEC, la région de Dakar est en revanche celle qui en a créé le plus (24). Elle est suivie de Thiès qui a mis en place 17 caisses de cet ordre. Les régions de Tambacounda, Diourbel et Kolda se tiennent au coude à coude avec respectivement 13, 11 et 10 structures. Le document d'évaluation du Projet avait prévu la mise en place de 16 caisses populaires d'épargne et de crédit. Cet objectif était lui-même réglé sur celui de 16 cases foyers qui devaient être construites et où il était prévu d'abriter les CAPEC. Toutefois, pour des raisons liées à la nécessité de rapprocher les instruments de financement de la clientèle potentielle, il a été décidé d'accroître significativement le nombre de CAPEC. C'est ainsi qu'il en a été finalement créé 75 dans les 5 régions d'intervention du Projet.

Au regard des objectifs initiaux de la planification du Projet, le PLCP a créé moins de CLEC que prévu, pour les raisons évoquées supra : 517 structures au lieu des 600 projetées, soit un taux d'exécution de 86%. S'agissant des CAPEC, en revanche, le taux d'exécution est autrement plus avantageux. En effet, avec 75 CAPEC, le Projet a institué près de 5 fois plus de structures de ce type qu'il en était prévu, soit un taux de réalisation de 500%.

Du point de vue du financement, l'ensemble de ces structures n'avait pas encore reçu de ressources au moment de l'évaluation. Dans la région de Dakar, sur les 62 CLEC répertoriées une seule n'a pas encore été financée. La situation est similaire à Diourbel où 116 CLEC ont été financées sur les 117 créées. Dans la région de Thiès, sur les 122 CLEC recensées, 4 n'ont pas été financées. A Kolda, 8 CLEC n'ont pas été financées sur les 113 créées dans la région. La région de Tambacounda est celle où le plus de CLEC (18) attendaient encore de recevoir leur financement au moment de l'évaluation. Au total, sur les 517 CLEC recensées dans les 5 régions, 485 ont au moins reçu un financement. En proportion, 94% des CLEC ont donc été financées au moment de l'évaluation.

La situation du financement des CAPEC apparaît, elle, plus restrictive. Dans aucune des 5 régions l'ensemble des CAPEC créées n'a été financé. Proportionnellement, la région de Diourbel est celle qui en a financé le plus (10 sur 11). Elle est suivie de Dakar où 22 CAPEC

sur 24 ont pu être financées. Vient ensuite la région de Thiès où 5 CAPEC n'avaient pas encore reçu leurs ressources (12 caisses financées sur 17). Les régions de Tamba et Kolda montrent quant à elles un profil atypique et désavantageux. La première n'a encore financé aucune des 13 CAPEC qu'elle a créées. La seconde montre un niveau de contre-performance presque équivalent, puisque sur les 10 caisses populaires qu'on y a créées, seules deux ont été financées. Au total, le financement des CAPEC était encore mitigé au moment de l'évaluation.

Sur les 75 structures de ce type instituées dans les 5 régions du Projet, 46 avaient déjà reçu des ressources. En proportion seulement 61% de ce type de structures ont pu être financées.

Les situations de non financement (plutôt exceptionnelles s'agissant des CLEC et plus nombreuses pour les CAPEC), sont en règle générale le résultat des arbitrages des SFD. Pour comprendre ce fait, il faut avoir à l'esprit la manière dont le programme a structuré la demande locale de financement. A un premier niveau et dans un premier temps, des promoteurs d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) ont été financés directement par les SFD. C'était avant la mise en place des CLEC qui ont par la suite été les caisses de polarisation et de financement de ces acteurs. Au moment de prêter des ressources aux CLEC, les SFD ont naturellement tenu à s'assurer que les promoteurs polarisés avaient soldé tout leur crédit antérieur.

Si certaines structures financières décentralisées se satisfaisaient de sortir de la liste de demandeurs de crédit présentée par la CAPEC, leurs débiteurs, et finançaient les autres membres (via la CLEC), d'autres exigeaient le remboursement de tous les crédits initiaux des zones de polarisation avant de financer les CLEC concernées. Pour l'essentiel, c'est ce type d'arbitrage qui a pu entraver le financement des caisses, à une exception près, celle de Nditakh (communauté rurale de Yenn, département de Rufisque, région de Dakar) où la CLEC n'a pas pris le financement alloué au motif que le taux d'intérêt qui y était attaché lui apparaissait trop élevé. Mais à l'analyse, cette communauté de base a pu être retenue de contracter le crédit PLCP parce qu'elle rencontrait des difficultés de recouvrement sur des fonds propres qu'elle avait déjà alloués à certains de ses membres.

Les structures financières décentralisées se sont montrées plus restrictives encore sur le financement des CAPEC. Elles ont tendu à juger la solvabilité de ces dernières à partir de la situation des crédits déjà octroyés aux CLEC polarisées. Ici la règle qui veut qu'on ne refinance pas des promoteurs déjà débiteurs a été quasi systématiquement appliquée.

Tambacounda, illustre à merveille cette situation. En effet, dans cette région, l'unique SFD dépositaire des ressources des CAPEC a décidé de les bloquer, au motif que les CLEC polarisées lui devaient encore de l'argent sur des financements précédents. Malgré l'intervention expresse des responsables du Projet demandant qu'a tout le moins les CLEC qui étaient en règle soient financées, ce partenaire d'exécution persistait toujours, au moment de l'évaluation, dans son refus d'octroyer la moindre ressource aux caisses populaires qui lui sont confiées.

Il faut dire que la SFD en question a fait part de certaines craintes touchant à la substance même des CAPEC. Celles-ci, selon elle, ne sont adossées à aucun cadre juridique susceptible de justifier les sommes importantes qu'elles sollicitent. C'est le même argumentaire qui est à la base de la contre-performance de la région voisine de Kolda en

matière de financement de CAPEC, venant au demeurant de la même SFD à laquelle est référé l'ensemble des caisses populaires de cette circonscription.

Sur le plan opérationnel, les CLEC et les CAPEC ne sont pas sans rencontrer certaines difficultés. La première de ses difficultés est sans doute le manque de fonds propres initiaux et l'incapacité quasi générale d'en générer substantiellement sur la base des paramètres d'exploitation. Les taux d'intérêt auxquels les SFD financent ces caisses ne leur permettent pas de se rémunérer assez sur les crédits qu'à leur tour elles accordent aux bénéficiaires primaires. S'ajoute à cette situation le fait que les délais dans lesquelles CLEC et CAPEC sont tenues d'amortir les crédits auprès des SFD ne leur permettent pas de faire fonctionner un véritable levier de revolving (rotation du même crédit au bénéfice de plusieurs cibles). Certaines SFD, en revanche, ont pu faire du revolving à fond (cas, par exemple, de la MECGFA de Bambey, région de Dourbel).

CLEC et CAPEC sont donc dans leur écrasante majorité dans l'indigence. Si dans la région de Dakar quelques caisses comme celle de Ginaw Rail montrent un profil assez avantageux du point de vue de la consistance de leurs actifs de portefeuille, le problème des fonds propres et de la disponibilité de ressources longues reste le lot de toutes. Rares sont les caisses qui pourraient faire durablement face à un minimum de charges récurrentes comme le paiement d'un loyer, le salaire d'un caissier et autres frais résultant de la fonction de recouvrement. Quelques caisses sont abritées dans les cases-foyers lorsque le Projet en a construit dans la localité. Quelques autres se sont vu octroyer gracieusement un local par les collectivités locales, parfois dans le siège même des dites collectivités. En dehors de ces deux cas de figure, l'écrasante majorité des caisses sont dans la situation de se trouver elles-mêmes un cadre de travail. A défaut de pouvoir s'engager durablement dans une option locative, la plupart font élection de siège dans le domicile de l'un de leurs responsables d'organe. Il nous a été donné de constater que beaucoup de gérants détenaient leur coffre de caisse à leur domicile.

En ce qui concerne l'interface entre les SFD et les CLEC-CAPEC aussi, il y a parfois problème. Si les SFD se sont accommodées assez facilement des CLEC, elles ont eu, en revanche, beaucoup de mal à accepter la création des CAPEC. Alors que les CLEC leur facilitent le recouvrement avec un seul interlocuteur, les CAPEC, en revanche, leur apparaissent comme des concurrents potentiels d'où leur réticence à les financer. Ce problème pose la difficulté plus globale de l'absorption des cibles du Projet dans le portefeuille traditionnel des SFD.

Le dispositif CLEC-CAPEC, rationnel a priori, apparaît toutefois, en pratique, plutôt déséquilibré, puisque dominé par les CLEC qui semblent imposer leur logique aux CAPEC. En fait, ce sont les CLEC qui collectent leurs demandes de financements et les communiquent à la CAPEC. Celle-ci, à son tour construit sa requête de financements sur la base des requêtes reçues et la dépose au niveau de la SFD. Cette logique est assez désavantageuse pour la CAPEC qui sert d'intermédiaire entre la SFD et les CLEC sans parvenir à être un véritable interlocuteur pour la première. En fait, l'allocation des crédits a tendance à se faire sur la base de la situation des CLEC. Des financements de CAPEC sont ainsi bloqués parce qu'elles comptent en leur sein une ou des CLEC n'ayant pas encore soldé des crédits antérieurs.

LA CAPEC n'est donc pas regardée par la SFD comme une Caisse ayant un véritable pouvoir de décision de crédit. Elle lui remet des ressources déjà affectées et sur lesquelles la CAPEC n'a d'autre liberté que de les faire parvenir à leurs destinataires finaux. Ce type de

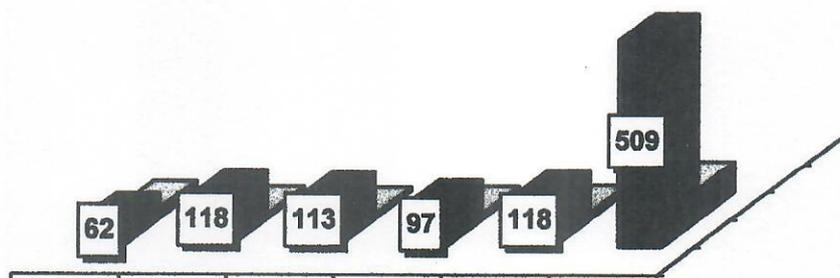
fonctionnement n'est certes pas de nature à encourager, au niveau des CAPEC, l'émergence progressive d'une expertise de crédit.

Le tableau et le graphique ci-dessous portent synthèse du niveau de performance de la Composante en termes de caisses locales et populaires d'épargne-crédit mises en place.

Tableau 22: Consolidation du nombre de caisses créées

N°	Régions	Nombre de CLEC	Nombre de CAPEC
1.	Dakar	62	24
2.	Diourbel	117	11
3.	Kolda	113	10
4.	Tambacounda	103	13
5.	Thiès	122	17
Ensemble des cinq régions du Projet		517	75

Graphe 3 : Répartition régionale des CLEC



3. Performances en termes de projets et de CLEC-CAPEC financés

La situation des projets financés dans le cadre de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus est donnée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 23: Nombre de projets financés dans la région de Dakar

N°	Départements	Projets financés
1.	Dakar	5 887
2.	Pikine-Guédiawaye	2 935
3.	Rufisque	1 707
Région		10 529

Source : Données PLCP

Tableau 24 : Nombre de projets financés dans la région de Diourbel

N°	Départements	Projets financés
1.	Diourbel	2 190
2.	Mbacké	1 980
3.	Bambey	5 986
Région		10 156

Source : Données PLCP

Tableau 25: Nombre de projets financés dans la région de Kolda

N°	Départements	Projets financés
1.	Kolda	2 257
2.	Sédhiou	2 894
3.	Vélingara	1 368
Région		6 519

Source : Données PLCP

Tableau 26: Nombre de projets financés dans la région de Tambacounda

N°	Départements	Projets financés
1.	Tamba	4 198
2.	Kédougou	532
3.	Bakel	3 770
Région		8 500

Source : Données PLCP

Tableau 27: Nombre de projets financés dans la région de Thiès

N°	Départements	Projets financés
1.	Thiès	1 349
2.	Tivaoune	1 186
3.	Mbour	6 705
Région		9 240

Source : Données PLCP

Totalisant le plus grand nombre de projets financés, trois des cinq régions ciblées (Dakar, Diourbel et Thiès) se tiennent d'assez près, avec respectivement 10 529, 10 156 et 9 240 projets. La région la moins performante à cet égard (Kolda) apparaît pour sa part plutôt distancée avec seulement 6 519 unités. Cette situation pourrait s'expliquer en partie par l'enclavement aigu d'une grande partie des zones ciblées dans deux des trois départements de

la région, à quoi venait s'ajouter le fait que les organisations non gouvernementales en charge de l'encadrement des bénéficiaires n'ont pas mobilisé une logistique de terrain importante. Les mêmes difficultés liées à la nature du milieu se retrouvent dans la région voisine de Tambacounda qui est la seconde région la moins performante en nombre de projets financés. Dans cette dernière, la situation s'est compliquée d'une autre contrainte, la sortie du dispositif d'encadrement de l'une des ONG les plus importantes recrutées par le Projet. Le vide laissé par ce partenaire a persisté pendant longtemps avant que l'on ne fasse appel à six (06) agents du Centre d'Expansion Rural Polyvalent, puis à une autre ONG de moindre capacité, pour essayer de le combler.

Du point de vue de la substance des projets, l'activité commerciale est sans conteste la plus répandue dans les portefeuilles. En milieu urbain et périurbain, comme dans la région de la capitale, elle est presque l'activité exclusive des porteurs de projet. En milieu rural, la domination du commerce est à peine tempérée par quelques exploitations d'embouche et de maraîchage. Certaines tentatives de diversification des activités ont pu se heurter à la volonté partagée par les responsables du Projet et les partenaires d'exécution de conférer aux micro-investissements un minimum de sécurité. C'est ainsi que des requêtes portant sur une activité comme le transport ont été écartées dans la région de Dakar.

La validation des projets au niveau des structures financières décentralisées n'a pas été sans poser des problèmes, entretenant une communication difficile entre ces prestataires, d'un côté, et les bénéficiaires et les ONG de l'autre. Les promoteurs se plaignent en règle générale de lenteurs dans le traitement de leurs requêtes de financement, et de leur réévaluation à la baisse par les SFD. Les SFD ont souvent passé outre les délais d'examen de dossier et de réponse aux requérants que le Projet leur avait impartis. En plus des délais jugés longs, les bénéficiaires n'ont pas apprécié que nombre de leurs projets aient été redimensionnés, et parfois ramenés à des proportions pouvant mettre en péril l'exploitation envisagée.

Les organisations non gouvernementales chargées de l'appui technique étaient naturellement solidaires des bénéficiaires dans leur relation avec les SFD. Les modalités de leur rétribution plaidaient en effet en faveur de la plus grande allocation de crédits au profit des cibles. Elles étaient rémunérées à 5% d'abord, à 6% ensuite, du montant des sommes allouées par les SFD aux cibles.

Quant aux structures financières décentralisées, elles ont expliqué cet attentisme par la nécessité de prendre le temps de s'assurer de la qualité des projets et des promoteurs qui, ont-elles tenu à préciser, ont été choisis par le Projet sur des critères de précarité et non de solvabilité. Alors qu'elles aussi étaient rémunérées en fonction du volume de crédits octroyés (récupération d'une partie du taux de sortie du crédit), et pouvaient donc être tentées de financer massivement, elles ont réfréné le crédit parce qu'en définitive le Projet leur en faisait supporter entre 50% et 100% du risque.

Ce souci de constituer des portefeuilles sains a poussé certaines structures à se déplacer sur le terrain pour reprendre elles-mêmes l'élaboration des projets et rencontrer les promoteurs dans leur environnement de travail. C'est le cas, par exemple, de l'équipe de crédit du bureau régional Tamba-Kolda du CMS, qui organisait systématiquement une descente sur le terrain avant de prendre des décisions de crédit. Ce travail de proximité leur aurait permis parfois d'éventrer certaines situations limites comme lorsque les agents de crédit se sont rendu compte que certains projets renvoyaient à des promoteurs non éligibles (cas d'auxiliaires de justice à la retraite que l'on ne pouvait réputer pauvres, par exemple).

Dans certains cas, ce filtrage des projets éligibles par les SFD s'est quelque peu atténué par la suite lorsqu'elles ont passé le relais aux CLEC et CAPEC. En effet, nombre de caisses ont servi leurs membres sur la base d'une liste d'attente où les premiers inscrits étaient les premiers servis, sorte d'application de la méthode d'enregistrement comptable dite premier entré premier sorti (fiffo, en acronyme anglais). Nous avons même rencontré des cibles qui ont pu bénéficier de crédits à la consommation, absolument contraires à l'identité du fonds de crédit qui ne devait financer que des activités rémunératrices, assimilables donc à de l'investissement (cas de bénéficiaires qui ont emprunté pour faire face à leurs obligations sociales résultant de la fête de l'Aid El Kébir, fête musulmane).

Mais dans la même région de Dakar, des responsables de CLEC qui ont bien compris l'esprit du Projet, ayant reçu une tranche de financement quelques jours avant cette fête, ont décidé de ne pas distribuer les fonds aux promoteurs. Ils craignaient à juste raison que les ressources soient diverties des emplois rémunérateurs pour lesquels elles étaient censées être prêtées. D'ailleurs, dans de nombreux cas, nous avons constaté que les CLEC et CAPEC assuraient un suivi de proximité plus assidu que les SFD. Dans la zone de Khombole (département et région de Thiès), par exemple, l'essentiel des incidents de paiement relevés sont le fait de projets qui ont été directement financés par les SFD qui n'en connaissaient sans doute pas assez les promoteurs. Les caisses qui ont pris le relais ont pour leur part fait jouer la connaissance du milieu et des hommes qu'ont les membres de leurs organes.

De l'ambiguïté dans la notion de projet a été par ailleurs notée certains bénéficiaires, surtout en milieu rural. Plus particulièrement dans les régions de Tamba et Kolda, où beaucoup de projets ont été pensés en rapport étroit avec la traite arachidière. Les promoteurs ont emprunté pour faire telle ou telle autre activité, en considérant toutefois qu'ils allaient rembourser non pas forcément avec les revenus de l'activité mais avec le produit de la vente de leur récolte d'arachides. Beaucoup de débiteurs du PLCP dans ces zones mettent en cause les errements d'une campagne de commercialisation arachidière où ils attendent désespérément de recevoir les liquidités promises par les collecteurs auxquels ils ont livré leurs récoltes voilà déjà plusieurs mois.

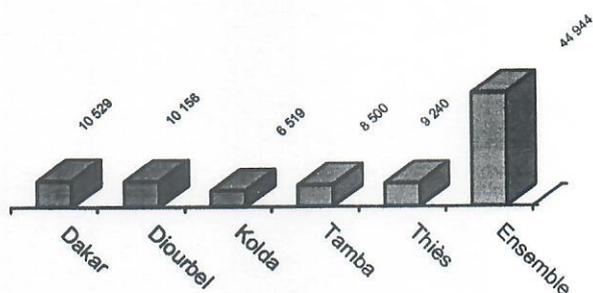
Au total, le tableau et le graphique ci-dessous portent synthèse du niveau de performance du Projet en matière d'allocation de crédit.

Tableau 28: Consolidation des projets financés

N°	Régions	Projets financés	Projets prévu	Taux d'exécution
1.	Dakar	10 529	190 000	24%
2.	Diourbel	10 156		
3.	Kolda	6 519		
4.	Tambacounda	8 500		
5.	Thiès	9 240		
Ensemble des cinq régions		44 944	190 000	

Source : Données PLCP

Graphe 4 : Répartition régionale des projets financés



En prenant comme référentiel l'objectif de 290 000 micro-projets fixé dans le document d'évaluation, la performance relative du Projet sur cet indicateur est de 15%. Si cette performance apparaît très faible, l'on peut se poser des questions sur les critères ayant présidé à la fixation du référentiel. L'objectif de 290 000 micro-crédits semble pour le moins ambitieux compte tenu de la consistance de la Composante. Dans l'hypothèse invraisemblable où le fonds n'aurait accordé que des crédits équivalents au plafond de la première catégorie (25 000 FCFA), il n'en aurait consenti que 103 200 unités. Dans la même hypothèse, même en comptant avec un taux de revolving de 200% (doublement de fait des ressources prêtées), le nombre de crédits (206 600 unités) n'atteindrait pas les prévisions de 290 000. En prenant en compte la faible capacité des cibles qui sont des populations particulièrement pauvres, l'on peut donc raisonnablement considérer cet objectif comme étant surdimensionnés.

4. Performances en matière d'allocation de crédit

Compte tenu de la finalité de la Composante qui était de mettre des ressources à la disposition de populations qui ont d'habitude un accès rare et difficile au financement classique, l'allocation du crédit occupe une place fondamentale dans la hiérarchie des objectifs spécifiques. Le document de projet du PLCP dégage un budget consolidé de 3,346 milliards de Francs CFA pour la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus. A l'intérieur de cette enveloppe, 2,58 milliards de FCFA sont affectés au fonds de crédit devant aller aux bénéficiaires ciblés par le Projet.

4.1. Allocation globale

La situation des financements accordés aux bénéficiaires est donnée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 29: Financements alloués dans la région de Dakar

N°	Départements	Financements alloués
1.	Dakar	254 636 164
2.	Pikine-Guédiawaye	300 352 978
3.	Rufisque	59 382 143
Région		614 371 285

Source : Données PLCP

Tableau 30: Financements alloués dans la région de Diourbel

N°	Départements	Financements alloués
1.	Diourbel	171 105 200
2.	Mbacké	184 425 000
3.	Bambey	720 906 050
Région		1 076 436 250

Source : Données PLCP

Tableau 31: Financements alloués dans la région de Kolda

N°	Départements	Financements alloués
1.	Kolda	109 688 400
2.	Sédhiou	197 871 000
3.	Vélingara	68 800 000
Région		382 874 200

Source : Données PLCP

Tableau 32: Financements alloués dans la région de Tambacounda

N°	Départements	Financements alloués
1.	Tamba	275 444 077
2.	Kédougou	67 550 000
3.	Bakel	44 580 000
Région		387 574 077

Source : Données PLCP

Tableau 33: Financements alloués dans la région de Thiès

N°	Départements	Financements alloués
1.	Thiès	138 950 000
2.	Tivaoune	123 852 535
3.	Mbour	348 760 198
Région		611 562 733

Source : Données PLCP

L'allocation des crédits dans le cadre de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus a été déterminée par plusieurs facteurs, qui ont pu être des atouts ou des contraintes. Les plus significatifs sont donnés ci-dessous et analysés par la suite comme éléments d'explication des niveaux de performance contenus dans les tableaux précédents.

- ☞ les options de ciblage du Projet
- ☞ le travail d'accompagnement des ONG
- ☞ la mise à disposition des ressources par le Projet
- ☞ le travail de redistribution des SFD.

Les options de ciblage du PLCP faisaient que n'importe quel opérateur économique ne devait pas bénéficier des ressources du fonds de crédit. Il fallait d'abord être ressortissant de l'une des cinq régions d'intervention du Projet : Dakar, Diourbel, Kolda, Tambacounda et Thiès. A l'intérieur de ces subdivisions territoriales, il fallait appartenir à l'une des 120 communautés de base retenues par région. Enfin, dans ces communautés de base, qui pouvaient être des villages, en milieu rural, ou des quartiers, en zone urbaine, il fallait être un acteur relevant de l'une des catégories ci-dessous :

1. Personnes vulnérables (jeunes/femmes/handicapés/personnes du 3^{ème} âge)
2. Groupements de jeunes/femmes en situation difficile
3. Micro et petites entreprises en situation difficile ou en développement

Ces différents types de bénéficiaires potentiels choisis par le PLCP, en tant que projet de lutte contre la pauvreté, montrent la particularité de renvoyer à des profils charriant un niveau de difficulté sans doute élevé dans le domaine du crédit. En règle générale, il s'agit de cibles cumulant des handicaps lourds en matière de financement : non accès au crédit, activité économique inexistante ou de très faible taille, marginalisation socio-économique, enclavement géographique, etc.

De telles cibles n'ont pas forcément tout de suite un projet d'investissement. Compte tenu de la précarité qui les affecte et qui fait qu'elles ont souvent des besoins élémentaires de survie non satisfaits, elles tendent à confiner leurs emplois de ressources dans la sphère de la consommation. Un travail de préparation des porteurs de projets est donc indispensable, à mener de pair avec la formulation des projets d'investissement proprement dits. Les besoins de base, du fait de l'urgence existentielle qui leur est attachée par définition, peuvent à tout moment de la vie du projet prendre le dessus et déstabiliser l'investissement.

Le rappel de cet environnement de pauvreté est pour mettre en lumière la difficulté relative de constituer un portefeuille de projets bancables, car même s'il s'agit de lutter contre la pauvreté, le document d'évaluation du Projet retient comme critère d'octroi des crédits « *la viabilité de l'activité économique et la rentabilité financière de l'activité génératrice de revenus ou micro-projet, la capacité d'endettement et de remboursement du crédit, la performance des bénéficiaires par rapport à des crédits antérieurs, les formes d'organisation s'il s'agit d'un groupement et les modalités de gestion.* »

Le travail d'accompagnement des organisations non gouvernementales prend un relief particulier au regard des considérations précédentes. Dans sa partie concernée ici, c'est-à-dire la préparation de l'intervention financière des SFD, il s'est articulé à trois niveaux : la

sensibilisation-information, la préparation des requêtes de projet, la formation des porteurs de projets.

La sensibilisation-information est la phase initiale pendant laquelle les ONG ont mobilisé les populations autour du PLCP, de la Composante Micro-finance et AGR en particulier, en donnant l'information pertinente sur les contenus et stratégies spécifiques de projet. A ce niveau, il était important pour les ONG d'insister sur le fait que le fonds de crédit en était bien un, c'est-à-dire que les ressources devaient être remboursées et qu'elles étaient assujetties à taux d'intérêt. Découlant de ce profil de ressources, les bénéficiaires potentiels devaient également être amenés à l'idée que les crédits étaient exclusivement destinés à financer des actifs rémunérateurs, et non des emplois de type consommation courante.

Si les ONG ont veillé à asseoir une perception adéquate de la nature et des usages possibles des ressources de la Composante, leur message opérationnel a pu être plus ou moins brouillé dans certains segments de la population des cibles. Dans la communauté rurale de Yenn (région de Dakar, département de Rufisque), une CB a cru devoir s'interdire d'emprunter les ressources du PLCP après que l'ONG qui l'encadrait en eut décliné les conditions d'accès. Elle considérait, en effet, que lors d'une première séance d'information, antérieurement à la venue de l'ONG dans la localité, le Projet avait annoncé des taux d'intérêt plus avantageux que ceux indiqués par la suite par l'organisation non gouvernementale. Ce hiatus découle sans doute de l'ajustement que le Projet a dû faire pour prendre en charge une préoccupation touchant de près à la pérennité : se rapprocher au possible des taux du marché appelés à s'appliquer aux cibles une fois qu'elles seront intégrées dans la clientèle traditionnelle de l'infrastructure financière nationale.

Le plus gros brouillage de la communication sur les ressources a toutefois été trouvé ailleurs, dans un biais d'attente fortement ancré à la base et que charrie la nature même du Projet et celle de l'opérateur d'encadrement. Le fait que le PLCP soit un projet public n'a pas échappé aux cibles, dont certaines ont eu une tendance malicieuse à considérer que les ressources octroyées dans ce cadre seraient à un moment ou à un autre assimilées à des dons. Les occurrences d'effacement de dettes sont passées par là. Le monde rural en a connu, et les a parfois arrachées avec facilité dans les périodes préélectorales.

Enfin, le fait que pour encadrer les cibles, le Projet ait choisi des opérateurs de type ONG a pu accroître ce biais d'attente. Si les administrations et les projets sont le service public de l'Etat (pour ne pas dire encore de l'Etat-providence), les ONG sont généralement perçues par les populations comme étant l'autre service public, celui de la société civile (généreuse, à défaut d'avoir les moyens d'incarner la providence). Cette perception institutionnelle biaisée a encore été un facteur aggravant dans la résolution, prise par certaines cibles, de considérer les ressources du fonds de crédit comme des dons actuels ou futurs, des crédits qu'on pourrait passer par pertes et profits plus tard.

Aux yeux de la plupart des structures financières décentralisées partenaires, ces biais expliquent en partie le niveau atteint par les créances non recouvrées. De nombreux responsables de CLEC indiquent spontanément que certains de leurs débiteurs ne remboursent pas parce qu'ils escomptent que les dettes seront annulées à un moment à un autre.

La formulation des requêtes de financement par les ONG s'est faite dans ce contexte tissé d'informations rationnelles, de biais d'attente et de non-dits. Malgré l'expertise et la vigilance de ces opérateurs d'appui, ils ont pu admettre dans les portefeuilles à proposer aux SFD plus de « projets » que d'investissements rémunérateurs et donc bancables. Les SFD ont

souvent fait cas du caractère sommaire des requêtes de financement. Si pour des montants de 25 000 Francs au plus (première catégorie de crédits), cela ne faisait pas vraiment problème à leurs yeux, au-delà elles devenaient plus regardantes. Dans une région, il nous a été donné de constater que toutes les requêtes de CAPEC tenaient sur environ cinq feuillets, pour des demandes de financements d'une vingtaine de millions. De fait, les demandes de financements des CAPEC et des CLEC sont souvent un listing de noms de requérants primaires avec la somme demandée en face de chaque nom (personne physique ou personne morale).

Certaines ONG n'ont pas mobilisé du personnel en rapport avec le nombre de cibles qu'elles devaient encadrer. Ce faisant, il leur était humainement impossible de pousser plus avant les études communément pertinentes en matière de formulation de projets (études techniques, de marché, de viabilité de l'exploitation porteuse du projet et projections financières, notamment).

Enfin, les ONG elles-mêmes avaient des raisons personnelles de formuler un nombre élevé de requêtes, indépendamment de la pression des bénéficiaires. Comme rappelé supra, les protocoles d'accord passés avec le Projet leur accordent un coefficient rémunérateur sur le stock des crédits alloués aux cibles encadrées.

Les formations prodiguées par les organisations non gouvernementales concourent à diffuser à la base des gammes de compétences utiles à l'auto-organisation des bénéficiaires et à la bonne tenue des exploitations de projet. Les modules généralement dispensés ont trait aux groupes de compétences suivants :

1. Gestion organisationnelle
2. Gestion de crédit
3. Gestion de projet
4. Genre et développement

Les modules ont aidé les bénéficiaires à se structurer dans la culture de projet et ses logiques d'efficacité. Aussi, les projets de seconde génération qu'ils ont sollicités ont eu tendance à se bonifier techniquement et du point de vue du concept même.

La mise à disposition des ressources par le Projet est le troisième déterminant majeur des performances en matière d'allocation de crédit. La totalité des ressources du fonds de crédit n'a pas été immédiatement mise à la disposition des SFD pour redistribution aux cibles. De fait, par rapport au calendrier initial du Projet, les fonds en provenance de la Banque Africaine de Développement ont quelque peu tardé à se mettre en place. Afin de ne pas laisser retomber la mobilisation des populations, les fonds de contrepartie ont dû être utilisés pour assurer les premiers financements que les populations attendaient avec impatience. Certaines SFD ont aussi consenti à pré-financer une partie de leur portefeuille en attendant de recevoir les crédits du Projet.

Les politiques de crédit des SFD ont été le déterminant direct des performances de la Composante en matière d'octroi de ressources à ses cibles. A quelques exceptions près, les structures financières décentralisées ont fait preuve d'un certain attentisme à cet égard. Si les conventions qu'elles ont signées avec le PLCP leur désignaient clairement des cibles à financer à des conditions bien déterminées, presque toutes se sont interrogées sur la qualité de cette clientèle avant d'octroyer les financements.

Les requêtes confectionnées par les ONG ont mis plus de temps que prévu dans les conventions avant de connaître un dénouement. Les SFD estimaient que les ONG étaient plus préoccupées par le nombre que par la qualité des projets, étant donné qu'elles étaient rémunérées sur le stock de crédits sans être parties prenantes au risque attaché à un tel crédit. Aussi, ces SFD ont eu tendance à suspecter la qualité technique de ces dossiers. Certaines se sont même astreintes à repartir sur le terrain, pour refaire l'évaluation des projets, y compris en rencontrant physiquement les requérants pour éprouver leurs aptitudes d'entrepreneurs. C'est le cas de l'équipe régionale du CMS à Tamba (qui couvre en fait les deux régions de Kolda et de Tambacounda).

Parfois des problèmes de communication ont existé au sein même des SFD, entre le niveau central à Dakar et les échelons régionaux et locaux. Cette situation a surtout prévalu s'agissant des majors. Certains bureaux régionaux ont cherché avec insistance à appliquer à la clientèle du Projet les conditions de crédit qu'ils accordaient régulièrement à leurs clients, en faisant valoir qu'aucune instruction particulière de leur siège ne leur permettait de faire dérogier de ces règles.

A Kolda, le chef de l'agence régionale d'un major a même indiqué avoir pris sur lui de refuser d'accorder tout financement aux cibles du PLCP, malgré les instructions récurrentes de sa hiérarchie dans ce sens, arguant que son siège ne pouvait pas le noter sur la qualité de son portefeuille et lui demander en même temps d'y incorporer des investissements de mauvaise qualité. Ce n'est qu'en 2005 que l'agence en question a commencé à financer localement les cibles du PLCP, après que sa Direction nationale lui eut fait observer avec un surcroît de fermeté qu'elle ne pouvait pas continuer à utiliser indéfiniment les fonds reçus à d'autres fins que l'octroi de crédit aux cibles du Projet.

La même agence régionale s'opposait encore farouchement à l'octroi de tout crédit aux CAPEC de la région. Elle s'était pourtant fait adjuger l'exclusivité du financement de ces caisses de seconde génération sur le territoire de la région. L'argument que le responsable fait valoir cette fois est que ces caisses ont été montées dans la précipitation et qu'elles ne sont portées par aucune base juridique pouvant autoriser qu'on leur fasse des prêts allant parfois jusqu'à 20 millions de FCFA. Il ajoute que par surcroît il a encore des crédits impayés dans la plupart des CLEC polarisées par lesdites CAPEC et auxquelles les nouvelles ressources iraient tout naturellement.

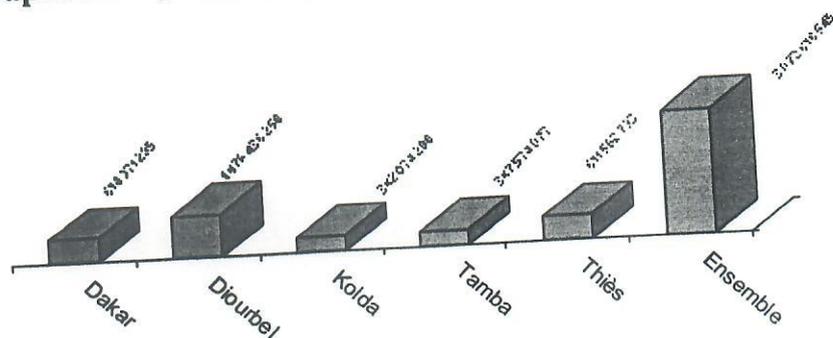
Le risque encouru par les structures financières décentralisées sur le crédit accordé fonde en dernière instance l'allocation restrictive dont elles ont été à la base pour la plupart. Le Projet n'a accepté de supporter que 50% du risque sur les financements accordés aux CLEC-CAPEC, laissant à ses partenaires financiers l'autre moitié sur ce compartiment du fonds de crédit et la totalité du risque sur tous les autres. A l'arrivée, beaucoup de requêtes ont été réévaluées à la baisse, ajournées ou financées plus tard que prévu. Naturellement, les retards importants dans la mise en place des crédits ont pu gêner certaines exploitations et peser négativement sur la rentabilité des projets et les capacités de remboursement des promoteurs.

Tableau 34: Consolidation

N°	Régions	Financements alloués
		614 371 285
1.	Dakar	1 076 436 250
2.	Diourbel	382 874 200
3.	Kolda	387 574 077
4.	Tambacounda	611 562 733
5.	Thiès	3 072 818 545
Ensemble des cinq régions du Projet		3 072 818 545

Source : Données PLCP

Graphe 5 : Répartition régionale des crédits



4.2. Performances spécifiques des SFD

L'analyse qui précède a permis de visualiser l'allocation du crédit par grandes masses aux niveaux des départements et régions du Projet. Il s'agit, dans ce qui suit, d'affiner la perspective en mettant en exergue les performances spécifiques des structures financières décentralisées qui, en l'occurrence, auront été les bras armés de la Composante et donc ses leviers d'efficacité les plus décisifs. La situation des performances spécifiques des SFD partenaires de la Composante se présente comme indiquée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 35 : performances spécifiques des SDF en matière de crédit

N°	SFD	Fond PLCP	Crédit SFD	Taux d'allocation	Crédit recourré	Taux de recouvrement	Reversement au PLCP	Taux de reversement	Impayés
1.	CMS	450 000 000	475 996 000	106%	216 375 477	45%	239 309 477	120%	14 167 713
2.	ACEP	392 600 000	275 069 500	70%	32 706 815	12%	100 000 000	34%	38 609 257
3.	ASACASE	419 000 000	482 943 420	115%	109 689 406	23%	140 000 000	64%	18 143 880
4.	FDEA	305 900 000	303 442 500	99%	81 702 633	27%	52 900 000	21%	10 579 867
5.	RECEC	194 500 000	137 825 000	71%	120 734 700	88%	60 500 000	47%	8 945 700
6.	MECGFA	264 900 000	672 418 550	254%	439 853 353	65%	90 000 000	113%	110 985 570
7.	UMEC-SEDHIOU	141 250 000	176 121 000	125%	64 629 005	37%	34 500 000	99%	11 491 995
8.	FNGPF	94 600 000	125 425 000	133%	26 866 990	21%	Non échu	-	38 210 000
9.	SANTE S. BOROM	8 600 000	11 900 000	138%	8 142 125	68%	Non échu	-	487 125
10.	FAFS	8 600 000	23 150 000	269%	18 009 740	78%	Non échu	-	79 875
11.	COCOGES	12 900 000	16 625 000	129%	9 082 500	55%	Non échu	-	1 971 429
12.	MEC ANAMBE	17 200 000	17 200 000	100%	11 310 050	66%	Non échu	-	5 889 950
13.	GEC-KOUSSANAR	21 500 000	27 465 000	128%	13 151 315	48%	Non échu	-	7 160 660
14.	PAMECAS	144 630 000	137 029 000	95%	Non disponible	-	136 974 315	95%	Non disponible
15.	UMECUDEF	145 000 000	159 468 775	110%	50 077 120	31%	55 356 600	38%	10 660 570
TOTAL		2 621 180 000	3 042 078 745²	116,1%	1 202 331 229	40%	909 540 392	55%	377 383 591

Source : données collectées auprès des SFD du BGP et des URG

² Compte non tenu d'un montant additionnel de 30 739 800 FCFA issu de statistiques régionales non analysées du point de vue des SFD administratives.

Trois structures se dégagent assez nettement selon l'importance de la part qui leur est accordée dans le fonds de crédit par le PLCP. Il s'agit : de CMS (450 millions), ASACASE (419 millions) et ACEP (393 millions). Elles sont suivies d'assez loin par FDEA (306 millions) et MECGFA (265 millions). Quatre SFD occupent le milieu du classement : UMECUEDEF (145 millions), PAMECAS (145 millions), UMEC-SEDHIOU (141 millions) et FNGPF (95 millions). Les cinq structures qui ont reçu les plus faibles montants de la part du PLCP sont : GEC-KOUSSANAR (22 millions), MEC-ANAMBE (17 millions), COCOGES (13 millions), FAFS (8,6 millions) et SANT SUNU BOROM (8,6 millions).

Du point de vue de l'allocation du crédit aux bénéficiaires, six structures (dont les deux premières se détachent très nettement) arrivent en tête : FAFS (269%), MECGFA (254%), et SANT SUNU BOROM (138%), FNGPF (133%), COCOGES (129%) et GEC-KOUSSANAR (128%). Mise à part la MECGFA qui a reçu la cinquième plus importante dotation du PLCP, il s'agit de structures très faiblement dotées par le Projet. Elles sont suivies d'un groupe de six autres SFD (UMEC-SEDHIOU, ASACASE, UMECUEDEF, CMS et MEC-ANAMBE et FDEA) dont les performances de réallocation varient entre 99% et 125%. Dans ce groupe figurent les deux SFD les mieux dotées en ressources par le Projet, CMS et ASACASE, les autres étant des porteurs de fonds PLCP de taille intermédiaire ou petite. Trois SFD affichent un taux de réallocation sensiblement inférieur à 100% des ressources reçues du PLCP : PAMECAS (95%), RECEC (71%) et ACEP (70%).

La consolidation de ces performances donne un taux de réallocation, toutes SFD confondues, de 116%. Autrement dit, à fin Mars 2006, pour un franc reçu du PLCP, les SFD ont accordé aux cibles du Projet pour 1,16 FCFA de crédit. Rapporté au montant du fonds de crédit (2,58 milliards), ce taux passe à 118%, ce qui signifie que chaque unité de cette ressource aura été redistribuée 1,18 fois.

L'effort de reconstitution des ressources du Projet est déterminant en rapport les montants reversés au PLCP aux montants reçus par les SFD au titre de la première convention de financement seule échue au moment de l'évaluation. Cet effort est assez contrasté d'une SFD à l'autre. Deux SFD sortent nettement du lot en ayant effectué un reversement supérieur au montant de leur première convention. Il s'agit de CMS (120%) et de MECGFA (113%). Elles sont suivies de UMEC-SEDHIOU (99%), PAMECAS (95%) et ASACE (64%). Quatre SFD ont un taux de reversement inférieur à 50% de leur première convention : RECEC (47%), UMECUEDEF (38%), ACEP (34%) et FDEA (21%). Enfin, six SFD n'ont pas encore reversé de ressources au PLCP pour la bonne raison qu'elles ont bénéficié d'une unique convention de financement non encore échue : FNGPF, SANT SUNU BOROM, FAFS, COCOGES, MEC-ANAMBE et GEC-KOUSSANAR.

La revue des recouvrements fait ressortir des performances assez éclatées d'une structure à l'autre. Sept structures arrivent en tête avec des performances nettement supérieures à la moyenne : PAMECAS (95%), RECEC (88%), FAFS (78%), SANT SUNU BOROM (68%), MEC-ANAMBE (66%), MECGFA (65%) et COCOGES (55%). Aucune des quatre structures les mieux dotées par le PLCP ne figure dans ce groupe de performances en matière de recouvrement. Ces gros porteurs (CMS, ASACASE, ACEP et FDEA) affichent un taux de recouvrement compris entre 12% et 45%.

L'analyse de performances sur le thème du recouvrement doit toutefois être relativisée dans la mesure où le Projet n'était pas encore formellement clôturé et que beaucoup de

crédits accordés n'étaient pas encore entièrement exigibles au moment de l'évaluation. C'est le cas notamment d'une bonne partie des créances inscrites dans les conventions de financement de seconde génération. Plus généralement, la prudence doit être de rigueur dans la manipulation des ratios qui viennent d'être présentés, compte tenu des évolutions qui ont pu intervenir au niveau de certaines SFD pendant le second trimestre de 2006 touchant aussi bien l'allocation de crédit que le recouvrement, mais qui ne sont pas encore stabilisées en termes statistiques.

5. Performances en matière de renforcement de capacités

La situation des cibles ayant été formées dans le cadre de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus est donnée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 36 : Nombre de personnes formées dans la région de Dakar

N°	Départements	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Dakar	60	775
2.	Pikine-Guédiawaye		
3.	Rufisque		
Région		60	775

Source : Données PLCP

Tableau 37: Nombre de personnes formées dans la région de Diourbel

N°	Départements	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Diourbel	63	775
2.	Mbacké		
3.	Bambey		
Région		63	775

Source : Données PLCP

Tableau 38: Nombre de personnes formées dans la région de Kolda

N°	Départements	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Kolda	69	775
2.	Sédhiou		
3.	Vélingara		
Région		69	775

Source : Données PLCP

Tableau 39 : Nombre de personnes formées dans la région de Tambacounda

N°	Départements	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Tamba	69	775
2.	Kédougou		
3.	Bakel		
Région		69	775

Source : Données PLCP

Tableau 40: Nombre de personnes formées dans la région de Thiès

N°	Départements	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Thiès	75	775
2.	Tivaoune		
3.	Mbour		
Région		75	775

Source : Données PLCP

Le tableau ci-dessous porte synthèse du niveau de performance de la Composante en matière de renforcement de capacités.

Tableau 41: Consolidation des bénéficiaires de formations

N°	Régions	Partenaires formés	Cibles formées
1.	Dakar	60	775
2.	Diourbel	63	775
3.	Kolda	69	775
4.	Tambacounda	69	775
5.	Thiès	75	775
Ensemble des cinq régions du Projet		336	3874

Source : Données PLCP

Le renforcement de capacités est un élément essentiel dans la stratégie d'un programme de lutte contre la pauvreté comme le PLCP. Les cibles concernées ici étant choisies parmi les populations les plus défavorisées accusent forcément un déficit important en matière de savoir et de savoir-faire. La pauvreté est avant tout un cumul de déficiences économiquement et socialement invalidantes. S'agissant spécifiquement de la Composante Micro-finance et AGR, le dispositif d'intervention ne pouvait se limiter à apporter des ressources fraîches aux bénéficiaires. Il était également important de les aider à acquérir, à tout le moins, un minimum de compétences nécessaire pour valoriser les crédits dans le cadre d'activités rémunératrices.

La Composante Micro-finance et AGR s'était donc dotée d'objectifs de mise à disposition de compétences spécifiques : gestion de projet, gestion du crédit, technique de commercialisation, genre et développement, organisation. Il s'agissait de former à ces matières des formateurs relais appartenant au partenaire d'exécution que sont les ONG et les SFD.

Les premières étaient surtout chargées de la démultiplication de ces contenus au profit des cibles primaires du Projet. Les secondes, sans faire de la formation de bénéficiaire en tant que tel, avaient cependant besoin d'être renforcées en compétences techniques pour mieux dialoguer avec la clientèle demandeuse de crédit. Le document d'évaluation prévoyait donc le renforcement de capacités de 30 ONG et 3 SFD.

En termes de performances sous ce registre, la Composante a en fin de compte renforcé les capacités de plus de partenaires qu'il n'en est visé dans la planification du Projet. Au total 15 ONG et 15 SFD ont bénéficié de formations dans le cadre de la Composante Micro finance et AGR.

Le fait est que la Composante a finalement touché plus de partenaires que ce qui était initialement retenu du fait notamment de la défection et du remplacement de certains d'entre eux (UNACOIS et PAMECAS pour les SFD, AFRICARE pour les ONG). S'agissant spécifiquement des SFD, il faut noter que la liste initiale des 3 majors (CMS, PAMECAS et ACEP) a finalement été élargie à une dizaine d'autres structures de taille intermédiaire et petite. A l'arrivée, le nombre de ces structures ayant travaillé avec le programme y compris les défections en cours de route s'élève à 15 au lieu de 3.

Au total, la Composante sur l'ensemble des 5 régions du Projet a formé quelque 336 membres d'ONG et de SFD partenaires d'exécution. Cet effectif se répartit d'une manière assez homogène entre les 5 sites d'intervention. Thiès est la région qui a fait former en moyenne le plus de membres de partenaires d'exécution (75). Dakar en a formé le moins (60). Entre les deux, Diourbel en a formé (63), et Kolda et Tambacounda (69) chacune.

En ce qui concerne les cibles terminales, le Projet avait prévu, pour la Composante, de former quelque 4 800 bénéficiaires directs, répartis entre 3 000 membres des organes de gestion des caisses d'épargne et de crédit (CLEC et CAPEC) et 1 800 promoteurs de projets d'AGR (individus ou responsables de groupement). En direction de cet objectif, la Composante, en termes de formations aux compétences de la gestion de projet et du micro-crédit, a touché, en moyenne, dans chacune des 5 régions, 775 personnes. Cela représente au total, une réalisation de 3 874 bénéficiaires formés sur l'ensemble des sites, soit en termes proportionnels, un taux d'exécution de 101,95 %.

Appréciées des partenaires d'exécution comme des bénéficiaires, les formations ont représenté un input important dans l'animation de la Composante. Les enjeux qui y étaient attachés expliquent à la fois les attentes fortes et le questionnement dont elles ont fait l'objet du côté des responsables du Projet comme de celui des bénéficiaires. Relativement aux partenaires d'exécution, il a été constaté par le Projet un phénomène de rotation dans les équipes des partenaires (les ONG surtout). Cela veut dire que des membres de ces structures formés à certains outils de gestion ont eu à se séparer de leur employeur et donc à quitter le programme, remplacés par d'autres, qui de ce fait, ne pouvaient espérer entrer en possession que de partie du paquet d'outils. Ce jeu de déperdition-renouvellement des personnels des partenaires d'exécution, n'était pas pour favoriser une démultiplication de qualité des formations auprès des bénéficiaires de base. La Composante s'est efforcée de juguler les effets pervers de cette situation en mettant en place des cessions de reprise et de recyclage.

Les formations des membres des organes des caisses se sont, elles aussi, parfois, à certains endroits, heurtées à ce phénomène de turn-over. Des caissiers et autres gérants déjà formés ont eu à quitter leur poste pour s'engager ailleurs dans des positions mieux rémunérées (voire rémunérées tout simplement, puisque la majorité des CLEC et CAPEC ne sont pas en situation de verser des revenus réguliers à leurs animateurs).

Sur un autre plan, les formations ont été reçues assez tardivement par les bénéficiaires dans certains cas. Dans pratiquement toutes les régions, les premières activités génératrices de revenus ont été financées sans que leur promoteur ait pu être préparé adéquatement dans le cadre des formations en gestion de projet. Ce décalage n'a pas manqué de se refléter sur les résultats de ces activités.

6. Qualité des partenariats d'exécution

La stratégie du faire-faire mise en avant par le Projet s'est traduite au niveau de la Composante micro-finance et AGR par la mobilisation de deux types de partenaires d'exécution clés : les ONG et les SFD. La qualité des interfaces que ces acteurs ont entretenues tout au long de l'exécution n'a pas manqué d'affecter les résultats obtenus.

Sur le plan juridique, les conventions et partenariats ont été directement conclus entre le Projet et les SFD d'une part et les ONG d'autre part. Sur le plan pratique, le Projet et ses partenaires se sont aménagé des voix de communication leur permettant de se transmettre les informations, les actes et autres décisions entrant dans le cadre des responsabilités des uns et des autres. En plus des supports écrits, la Composante réunissait les partenaires chaque fois que de besoin pour échanger ou faire le point sur la marche des activités.

Il a été toutefois noté des retards dans la transmission de certains rapports périodiques au Projet. Les représentants du Projet au niveau régional (URG) ont également fait cas de problèmes de communication entre les bureaux locaux des partenaires d'exécution et leur siège, ce qui constituait un obstacle à l'exécution rapide de certaines décisions. Par exemple, des SFD à la base ont cherché à appliquer à la clientèle du PLCP certaines de leurs conditions habituelles de crédit. Malgré les dispositions spécifiques que le programme avait arrêtées d'accord parties avec leurs Directions nationales.

D'une manière générale, l'entretien avec ces partenaires clés que sont les SFD a fait ressortir de leur part des réserves et appréhensions qui ont pu affecter leur engagement dans le programme, quels que soient par ailleurs les termes des accords qu'elles ont signés avec le Projet. La plupart des SFD ont eu des appréhensions sur les cibles du Projet. Les créditant d'une mauvaise qualité de signature, elles se sont montrées d'autant plus frileuses à les financer. Une SFD comme l'ACEP a clairement fait entendre que s'il n'avait tenu qu'à elle, elle ne se serait pas occupée de la clientèle tombant sous la 1ère catégorie. Elle n'aurait pas l'expérience de ce type de demandeurs de crédit. D'autres SFD ont fait valoir que puisque les cibles avaient été choisies ex ante par le Projet, celui-ci devait assumer l'entièreté du risque attaché aux crédits qui leur sont octroyés (au lieu de 50% seulement du risque sur le crédit CLEC-CAPEC).

Cette perception des cibles a amené certaines SFD à reprendre à leur charge, à nouveaux frais, l'élaboration des requêtes de financement pourtant imparties aux ONG, au motif que celles-ci étaient d'avantage préoccupées par la quantité des dossiers soumis plutôt que par leur qualité. Il est vrai que les ONG étaient rémunérées sur la base d'un pourcentage (5% d'abord, 6% ensuite) sur le montant des crédits accordés et donc avaient tout intérêt à transmettre aux SFD le plus de requêtes de financement possible. Du côté des ONG, l'attitude de prudence des SFD n'était pas bien comprise, entraînant de réelles difficultés de communication entre les deux parties.

Au total, l'interface SFD-ONG aura été semée de malentendus et d'incompréhensions sur l'ensemble de la chaîne crédit. Alors que la mise en place des CLEC et des CAPEC était confiée aux ONG, les SFD considèrent qu'elles détiennent en la matière une compétence structurelle qui justifiait amplement leur implication dans ce processus. A Dakar, l'une d'entre elles a même fait observer que certaines CLEC qu'elle devait financer avaient été installées en face de ses caisses propres, induisant une situation potentiellement conflictuelle.

Le recouvrement est un autre lieu de malentendus entre ces partenaires. S'il est du ressort des SFD, certaines parmi elles ne se montrent pas particulièrement entreprenantes à cet égard, et appellent en revanche un plus grand engagement des ONG et de l'URG dans ce domaine. Dans le département de Tambacounda, une SFD dont le portefeuille fait ressortir un nombre important d'incidents de paiement a fait connaître qu'elle attendait les suites d'une requête qu'elle avait adressée à l'URG dans le sens d'une campagne conjointe de recouvrement.

Les ONG, pour leur part, considèrent que les moyens qui ont été mis à leur disposition par le Projet ne sont pas équivalents à l'ampleur de leur tâche contractuelle. Elles pourraient d'autant moins s'engager dans un surplus d'activités de recouvrement dont elles ne sont pas contractuellement comptables. Il faut dire toutefois que certaines consentent, malgré tout, à faire partie des comités de recouvrement institués autour des autorités locales dans les zones où la situation est critique.

Ces errements et dysfonctionnements dans l'interface ONG-SFD font regretter l'absence d'un cadre tripartite incluant dans un instrument unifié les responsabilités du Projet, des SFD et des ONG. Le cloisonnement des protocoles Projet-SFD et Projet-ONG n'a pas toujours permis aux deux types de partenaires d'exécution d'être entièrement en phase sur le terrain pour prodiguer aux cibles des services complémentaires.

On notera enfin le rôle joué dans ce dispositif par la Cellule AT/CPEC du Ministère chargé des Finances. Accompagnant l'exécution de la Composante, cette structure est à la base de missions et rapports de supervisions.

7. Impacts potentiels de la Composante

Le Projet étant encore en train de dérouler certaines de ses activités, il est sans doute prématuré d'en identifier les impacts, au sens de traces profondément encreées dans les terroirs. Les impacts s'inscrivent en effet dans la durée et ne devraient donc pouvoir être valablement appréhendés qu'au terme de quelques années. Aussi, la recherche des impacts dont il s'agit ici devra se limiter en une revue des indices ayant valeur de potentiel d'impacts, c'est-à-dire tous effets ou réalisations de la Composante dont on peut raisonnablement pronostiquer qu'ils marqueront durablement et favorablement les populations bénéficiaires et leur environnement.

Dans ce registre les éléments suivants seront retenus :

- Cibles touchées
- Superstructures financières créées
- Accompagnement prodigué au partenaire d'exécution

Au titre des cibles, il y'a là, en effet, un premier impact tangible de la Composante. Celle-ci a, de fait, touché quelques 73 035 personnes bénéficiaires. Ce sont là des acteurs que le Projet a trouvés dans une situation de grande pauvreté qui était synonyme pour la plupart d'activité économique inexistante ou presque nulle. Ces hommes et ces femmes ont eu à bénéficier de processus de renforcement de capacités et de financement.

Cette double intervention a forcément marqué ces personnes. Les formations et autres sessions de sensibilisation les ont dotées de compétences et d'informations nouvelles sur leur milieu et les activités économiques qui y sont propices, pour certains. Pour d'autres, si ces compétences et informations n'étaient pas nouvelles, elles ont à tout le moins contribué à consolider leur fonds de savoir-faire et de savoir.

S'agissant des crédits, ils ont souvent été pour les bénéficiaires une expérience nouvelle, donc aussi frappante qu'enrichissante. Le programme ayant choisi ses cibles parmi les franges les plus déshéritées des communautés de base, ses interlocuteurs étaient pour l'essentiel constitués d'hommes et de femmes jusque là laissés en marge du système de crédit classique. Ils n'avaient manifestement pas le profil adéquat pour faire partie de la clientèle traditionnelle des banques (institutions bancaires trop éloignées de lieux de résidence de ces populations et conditions de crédit trop lourdes pour être supportées par ces dernières). Ces plus pauvres parmi les pauvres n'étaient pas non plus la clientèle de prédilection des structures financières décentralisées. Même plus rapprochées des populations que les banques, les SFD ne se risquent pas pour autant à cibler les segments sociaux les plus bas (en termes de potentiel économique et de capacité d'endettement). Les majors notamment ont reconnu volontiers que le PLCP avait intégré dans leur portefeuille des cibles auxquelles elles n'étaient pas accoutumées.

Au total, ce sont des dizaines de milliers d'hommes et de femmes jusque-là, pour l'essentiel, laissés en marge de l'activité économique et financière que le Projet a aidés à se reprendre en main. Ces effectifs, pour ce que la Composante a investi en eux en termes de savoir, de savoir-faire, de comportements et de ressources, constituent la première trace qu'elle a imprimée dans les terroirs. Cette marque sera d'autant plus durable que les acteurs sauront l'entretenir et la bonifier dans le temps en s'appuyant sur les superstructures que le Projet aura par ailleurs laissées en place.

A titre d'illustration, tout un marché de quartier a été créé dans la banlieue de Kolda par les femmes d'une CAPEC locale grâce au crédit de la Composante. Toujours dans la région de Kolda à l'intérieur du département cette fois, un chef de village, par ailleurs président du conseil d'administration de la CLEC de sa communauté de base s'est émerveillé de pouvoir dresser par écrit et de lire un certain nombre d'opérations financières, et en a fait crédit au Projet. Dans la banlieue de Dakar, de nombreuses femmes tenant de petits étals de victuailles ont indiqué avoir pour la première fois reçu un crédit formel grâce au Projet. Avec cette ressource, elles ont eu le sentiment de structurer leur activité en n'en retirant de meilleurs revenus. Dans l'ensemble des régions, les cibles ont, en règle générale, attesté de la valorisation de leur positionnement économique, qu'elles ont pu opérer grâce à l'accompagnement financier et stratégique de la Composante Micro-finance et AGR du Projet.

Au titre des superstructures financières, la Composante aura laissé en place un maillage de caisses locales et populaires sur lesquelles les populations pourront s'appuyer pour pérenniser la fonction d'épargne et de crédit nouvellement ancrée dans leur culture. Ce sont, en effet, pas moins de 517 CLEC et 75 CAPEC que la Composante a instituées dans les 5 zones d'intervention. Ces structures acquièrent forcément dignité et visibilité dans des zones reculées ou sociologiquement enclavées, où même les SFD de moyenne envergure ont un faible taux de pénétration. CLEC et CAPEC sont donc des jalons importants dans une perspective de pérennisation des bénéfices de la Composante. Dans quelles mesures pourront-elles jouer valablement ce rôle? CLEC et CAPEC ne sont hélas pas au même niveau de viabilité institutionnelle.

Les caisses locales d'épargne et de crédit montrent l'avantage d'avoir été mises en place les premières. Pour la plus part, elles ont eu à bénéficier de plusieurs financements, ressources qu'elles ont par la suite redistribué à leurs membres et dont elles ont organisé la reconstitution et le reversement en capital et intérêts aux SFD bailleurs. Au fur et à mesure de ces opérations, elles ont pu engranger une expérience certes encore insuffisante mais significative en matière d'épargne et de crédit. Elles ont au surplus besoin de persévérer dans cette voie pour s'aguerrir au plan institutionnel tout en se constituant de véritables fonds propres. Les responsables de leurs organes de gestion ont pu bénéficier de formations de base en politique de crédit de la part des ONG qui les encadraient, et se faire une certaine expérience au contact des SFD via lesquelles les financements leur étaient accordés par le Projet.

Pour avoir capitalisé sur l'ensemble de ce vécu, beaucoup de caisses locales ont pu se constituer une certaine assise dans les grandes zones urbaines. C'est ainsi qu'à Dakar, de grandes caisses sont en train d'émerger : c'est le cas notamment dans les communautés de Guinaw Rail, Thiaroy Kaw, Grand Dakar, etc. Il est vrai qu'en milieu rural, la marche des CLEC vers la viabilité se fait un peu plus lentement du fait d'un environnement économique moins diversifié et d'une démographie moins avantageuse.

La situation des CAPEC est, elle, on ne peut plus difficile. Mises en place sur le tard (2005-2006) elles restent confrontées à un véritable problème de substance institutionnelle. Un bon nombre parmi elles n'a pas encore reçu le moindre financement. Il faut rappeler que les SFD exigent généralement comme préalable au financement des CAPEC que les CLEC qu'elles polarisent soient en règle sur les crédits qui leur ont été accordés auparavant. Cette

règle a fait que dans toute une région comme Kolda seules deux CAPEC ont été financées. Pire encore, dans la région voisine de Tambacounda, aucune CAPEC n'a été financée.

Les CAPEC apparaissent, en fin de compte, peu aguerries en matière d'épargne et de crédit. Le problème des fonds propres se pose à elles avec plus d'acuité. Même celles qui sont déjà financées n'ont pas eu la possibilité de se constituer des matelas de ressources sur base des revenus du capital : financées à 5% par les SFD, elles devaient réallouer ces ressources à leur CLEC à 7% au plus. Plus préoccupant encore, alors qu'elles ont vocation à être de véritables mutuelles d'épargne et de crédit, au même titre que les SFD partenaires de la Composante, aucune d'entre-elles n'est encore parvenue à obtenir son agrément au près de la tutelle ministérielle. Ce vide juridique a d'ailleurs été invoqué par la SFD polarisatrice qui a décidé de bloquer leur financement dans la région de Tambacounda.

La pérennité des CLEC et des CAPEC passe aussi par la clarification de leur interface. Si aujourd'hui les CLEC sont fortes et les CAPEC peu consistantes, cette situation pourrait s'inverser à l'avenir. En effet, le schéma de hiérarchisation des deux types de caisses, retrouvé dans l'ensemble des régions, veut que pour de faibles montants la clientèle s'adresse à la CLEC et que pour des sommes plus importantes elle fasse appel à la CAPEC. Les acteurs à la base expriment à juste titre la crainte que les populations se détournent des CLEC au profit des CAPEC où elles peuvent disposer de ressources plus importantes aux mêmes coûts. Pour éviter cette impasse aux CLEC, certaines communautés ont d'ores et déjà retenu de faire obligation aux demandeurs de crédits de consentir un certain apprentissage au niveau des CLEC à travers de petits montants avant de pouvoir prétendre aux financements plus consistants des CAPEC.

Si ces réglages, ajustements et renforcements sont opérés, caisses locales et caisses populaires dûment dotées de ressources (rétrocession du fonds de crédit, par exemple) peuvent constituer des gages de premier rang de la pérennité des avantages de la Composante Micro-finance et AGR. Elles pourraient être des cadres institutionnels tout indiqués pour organiser, dans la durée et en s'intégrant aux réseaux déjà existants de finance de proximité, le désenclavement des populations les plus démunies par rapport au crédit.

Au titre de l'accompagnement de ses partenaires aussi, la Composante aura laissé des impacts. Elle aura eu une trentaine de partenaires d'exécution, plus exactement 30 ONG et SFD, y compris ceux de ces opérateurs qui ont eu à quitter le dispositif en cours de route. 15 ONG et 15 SFD ont donc été positivement impactées par la Composante à travers un appui institutionnel à double entrée. Par la première, la Composante a prodigué à ses partenaires un appui sous forme d'équipements et de ressources logistiques pertinents dans le cadre de leur déploiement sur le terrain. Des partenaires de moyenne voire petite envergure ont pu ainsi accroître leur capacité d'intervention et marquer leur présence sur des points du territoire où ils n'étaient pas actifs avant le Projet.

Par la seconde entrée, la Composante a fait bénéficier les partenaires d'un processus itératif de renforcement de capacités centré sur les compétences dont les bénéficiaires avaient besoin pour valoriser les ressources mises à leur disposition. Certes, cet appui a pu être relativisé par les uns et les autres. Les ONG en particulier ont déploré n'avoir pas reçu du Projet tous les moyens qu'appelait l'ampleur de la tâche. Du moins, une standardisation des moyens n'a pas permis au Projet de régler leur affectation selon les contraintes et les spécificités de chaque terrain régional. Des ONG intervenant dans des régions particulièrement étendues comme Tambacounda et Kolda, mais logées à la même enseigne

que leurs homologues des autres régions ont ainsi pu avoir une efficacité minorée par des moyens inadéquats. Parmi les SFD aussi, certaines ont indiqué s'être contentées du renforcement de compétences et n'avoir pas pu bénéficier d'autres appuis institutionnels. Il s'agit notamment des structures qui ont été appelées dans le dispositif en dernier lieu.

Dans un autre registre, sans doute plus substantiel, la Composante aura aussi impacté les SFD. Ce registre a trait à la nature même de la cible du PLCP. Les structures de financement décentralisées, les plus grandes notamment, ont pu diversifier leur portefeuille en touchant une clientèle qu'elles ne ciblaient pas habituellement du fait de son niveau de risque. Il s'agit des bénéficiaires que la Composante a classés dans la catégorie N°1. Grâce à l'option du programme, de nombreux hommes et de femmes, ayant ce profil, ont pu être initiés au crédit et à l'épargne dans un cadre formalisé et entrer en voie de constituer une clientèle courante pour les SFD qui s'en détournaient jusque là. Allant de pair avec cette diversification de la clientèle, les SFD ont pu disposer d'un volant de ressources additionnelles sur lesquelles elles se sont constituées des revenus non négligeables surtout pour celles d'entre elles qui ont pleinement fait fonctionner le levier du revolving.

CONCLUSION

L'évaluation de la Composante Micro-finance et Activités Génératrices de Revenus du Projet de Lutte Contre la Pauvreté fait ressortir un certain nombre de résultats majeurs. Au titre des cibles, l'ensemble des 600 communautés initialement visées a été touché. Toutefois, parmi les 290 000 bénéficiaires prévus dans le document d'évaluation, la Composante en a finalement financé 73 035.

En terme de projets financés aussi, le document de référence avait retenu un objectif de 290 000 unités. L'évaluation ex post met en exergue une réalisation de 44 944 projets financés par la Composante. Ce portefeuille de projets a absorbé des financements d'une valeur totale de 3 072 818 545 FCFA, représentant 116% des 2 621 180 000 FCFA de ressources effectivement mises à la disposition des SFD partenaires par le Projet. Ces ressources allouées aux SFD ont pu être constituées en ajoutant au fonds de crédit proprement dit (2 580 000 000 de FCFA), une partie des premiers recouvrements (pour un montant de 230 000 000 FCFA) et des intérêts obtenus sur le fonds de crédit (pour un montant de 22 055 035 FCFA).

En ce qui concerne le volet création institutionnelle, la Composante s'était fixé un objectif de 600 caisses locales d'épargne et de crédit (CLEC), à raison d'une par communauté de base et de 16 caisses populaires d'épargne et de crédit (CAPEC) qui devaient être installées au niveau des 16 cases-foyers prévues dans le cadre de la Composante Infrastructures. A l'arrivée, la Composante Micro-finance a institué 517 CLEC, certaines polarisant plusieurs communautés de base à des fins de rationalité spatiale et démographique. Quant aux CAPEC, il en a finalement été créé 75 pour mieux tenir compte de la nécessité de rapprocher ces outils d'intermédiation de la clientèle à la base.

Au titre du renforcement des capacités, la Composante s'était vue assignée un objectif de 4 800 cibles à former. Elle a finalement renforcé les capacités de 3 874 bénéficiaires en micro-crédit, gestion de projet, genre et organisation. Auparavant, 336 formateurs au niveau des équipes des partenaires d'exécution ont été formés à ces compétences.

Au-delà de ces grandeurs caractéristiques du niveau d'exécution de la Composante, un certain nombre de problématiques sont ressorties au niveau de l'évaluation. La première a trait aux acquisitions issues du renforcement de capacités. Des déficiences en termes de compétences techniques et de gestion sont persistantes à ce niveau. Elles sont imputables en partie à la situation de référence caractérisée pour l'essentiel par des cibles analphabètes. Pour une autre part, ces insuffisances sont dues à un encadrement technique en manque d'intensité de la part d'ONG qui n'avaient pas forcément les moyens et les ressources humaines nécessaires.

Une autre problématique saillante est relative à l'allocation du crédit. Le démarrage de la mise à disposition des ressources a accusé un certain retard qui a failli faire retomber l'engouement des cibles obtenu au terme d'une sensibilisation intense. Les SFD elles-mêmes, en règle générale, ont largement dépassé les délais qui leur étaient impartis pour instruire les demandes de financement et transférer les crédits aux bénéficiaires. Ce contexte a pu affecter l'efficacité globale de la stratégie de financement.

Sur le plan des institutions de micro-crédit créées à la base, les CAPEC, plus que les CLEC, montrent une fragilité persistante. Les acteurs estiment qu'elles ont été mises en place

de manière précipitée, sur la fin du Projet. Sur les 75, d'ailleurs, seules 46 ont pu être financées. Aucune d'entre elles n'est encore parvenue à obtenir son agrément alors qu'elles aspirent à avoir la même dignité institutionnelle que les SFD qui ont servi de partenaires d'exécution à la Composante. Enfin, l'interface entre les ONG et les SFD a tardé à se clarifier et à s'apaiser.

Les SFD ont souvent estimé que les ONG étaient davantage préoccupées à constituer le plus grand nombre de dossiers plutôt qu'à élaborer des requêtes de financement bancables. En retour, les ONG ont souvent mal vécu la lenteur avec laquelle les SFD octroyaient les financements, vu qu'elles étaient rémunérées en proportion des crédits accordés aux cibles qu'elles encadraient

ANNEXES

Annexe 1
Guides d'entretien

1.1. Guide d'entretien avec les ONG

1. Encadrement des bénéficiaires

- 1.1. Organisation initiale des bénéficiaires
- 1.2. Aide au montage des dossiers de projet
- 1.3. Aide au suivi des projets
- 1.4. Rapports et autres instruments de suivi

3. Mise en place des structures d'épargne et de crédit à la base

- 3.1. Structures d'épargne et de crédit mises en place
- 3.2. Réussites et problèmes rencontrés
- 3.3. Jugement sur l'efficacité de ces structures

2. Formations

- 2.1. Formations en matière de gestion de CAPEC et de CLEC
- 2.2. Formations en matière de gestion et de conduite de projet d'AGR

4. Niveau d'implication des bénéficiaires

- 4.1. Qualité des interfaces avec les populations
- 4.2. Contraintes rencontrées

5. Coopération avec les autres acteurs

- 5.1. Collaboration avec les services techniques
- 5.2. Collaboration avec les SFD
- 5.3. Collaboration avec les responsables du Projet (BGP et URG)

6. Respect des dispositions contractuelles

- 6.1. Respect des obligations incombant à l'ONG
- 6.2. Respect des obligations incombant au Projet

7. Principales réussites et problèmes rencontrés

8. Autres thématiques et commentaires à la discrétion de l'Interviewé(e)

1.2. Guide d'entretien avec les SFD

1. Instruction des dossiers de crédit

- Dossiers reçus et instruits par catégorie
- Dossiers agrés versus dossiers rejetés par catégorie
- Délais d'instruction des dossiers
- Délais de mise en place des crédits

2. Octroi du crédit

- 2.1. Crédits de 1^{ère} Catégorie
- 2.2. Crédits de 2^{ème} Catégorie
- 2.3. Crédits de 3^{ème} Catégorie
- 2.4 Conditions d'octroi du crédit

3. Recouvrement

- 3.1. Crédits recouvrés
- 3.2. Crédits échus non recouvrés
- 3.3. Economie des problèmes rencontrés

4. Coopération avec les autres parties prenantes

- 4.1. Collaboration avec la cellule AT/CPEC
- 4.2. Collaboration avec les ONG
- 4.3. Collaboration avec les services techniques
- 4.4. Collaboration avec les agents du Projet (BGP et URG)

5. Respect des dispositions contractuelles

- 5.1. Respect des obligations incombant à l'ONG
- 5.2. Respect des obligations incombant au Projet

6. Principales réussites et problèmes rencontrés

7. Autres thématiques et commentaires à la discrétion de l'Interviewé(e)

1.3. Grille financière SFD

1. Financements reçus du PLCP (par tranche)

Tranche 1
Tranche 2

2. Crédits accordés par catégorie

Catégorie 1
Catégorie 2
Catégorie 3

3. Crédits accordés par type

AGR
CLEC
CAPEC

4. Nombre de projets financés par type

AGR
CLEC
CAPEC

5. Recouvrements (par tranche et type)

AGR
CLEC
CAPEC

Tranche 1
Tranche 2

6. Crédits restant à recouvrer (par tranche et type)

AGR
CLEC
CAPEC

Tranche 1
Tranche 2

Reversement au PLCP

Annexe 2
Personnes rencontrées et structures visitées

2.1. Projet de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP)

Niveau central

Khady FALL NDIAYE, Directrice Nationale
Mamadou Lamine MBAYE, Administrateur- Gestionnaire du Projet
Aissatou DIOP DIAGNE, Expert Composante Micro-finance AGR
Assane SAGNE, Expert Composante Micro-finance AGR

Unités Régionales de Gestion (URG)

Madame BA, Coordinatrice URG de Dakar
Abdou NDIAYE, Coordonnateur adjoint URG de Dakar
Ibrahima SECK, Coordonnateur URG de THIES
Diallo KEBE, Coordonnateur URG de Diourbel
François D. KITANE, Coordonnateur URG de Tamba
Dabel BA, Coordonnateur Adjoint URG de Tamba
Mohamed FAYE, Coordonnateur URG de Kolda

2.2. Partenaires Institutionnels

Cellule AT/CPEC

Djibril DIOP, Directeur
Mariama DIALLO, Chef de Division
Oumou SECK CISSE, Supervision Mission d'Evaluation Composante Micro-finance
sur le terrain

Centre d'Expansion Rural Polyvalent (CERP)

Gora DJITE, Coordonnateur Régional des CERP de Tambacounda
Maguaye DIOP, Chef CERP de Koussanar

2.3. Organisations Non Gouvernementales

Association des Volontaires pour le Progrès de Kédougou (AVPK)

Samba SIDIBE, Président

AJED, Association des Jeunes pour l'Education et le Développement

Yaya NDIAYE, Secrétaire exécutif

Abdoulaye SOUGOU, Responsable des programmes

Sidy NDIAYE, Coordonnateur de programme

SAHEL 3000

Bissirou NDOUR, Responsable Département Micro-finance

Conseil National pour la Promotion et le Développement de Caisses Populaires (CONACAP)

Momar DIOP, Chargé de programmes

Mouhamadou Moustapha DIOP, Gestionnaire

Abdoulaye SENE, Agent de terrain

Association Nationale des Maisons Familiales et Rurales (ANMFR)

Moussa KANE, Responsable national du Service Financement rural

Mamoudou SARR, Coordonnateur régional de Thies

Samba SECK, Adjoint au Coordonnateur régional de Thies

GREEN SENEGAL

Sellé TOURE, Responsable administratif et financier (Thies)

ACA, Association Conseil pour l'Action

Mamadou Ndiaye, Directeur régional Antenne de Thiés

Action Humaine pour le Développement Intégré du Sénégal (AHDIS-Bambey)
El hadj DIOUF, Chargé du Volet Micro-crédit

ACTION PLUS

Gnima DIEDHIOU, Chef du bureau de Kolda
Khady FAYE, Chef du bureau de Vélingara
Boukary MBALO, Agent de recouvrement bureau de Vélingara

2.4. Structures Financières Décentralisées (SFD)

RECEC, Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit des Femmes de Dakar (RECEC/FD)
Seynabou DIOP, Coordinatrice

Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Groupements Economique du Sénégal (MEC-COCOGES)

Mbacké GUEYE, Responsable partenariat PLCP

Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Producteurs de l'Anambe (MECA)
Abdou TALL, Président

Crédit Mutuel du Sénégal (CMS)

Mansour GUEYE, Directeur du Réseau

El Valid DIOP, Chef Service Engagements Particuliers

Abdou DIOP, Gestionnaire de crédit (CMS Tamba-Kolda)

Salif DIEDIOU, Gestionnaire de crédit (CMS Tamba-Kolda)

Abdoulaye BA, Gestionnaire de crédit (CMS Tamba-Kolda)

Yahya BA, Gestionnaire de crédit (CMS Tamba-Kolda)

Ousmane Thioune, Gérant CMS Koussanar

Association de Crédit et d'Épargne des Producteurs (ACEP)

Pape Ali NDIOR, Directeur adjoint

Cheikh Sadibou DIOP, Directeur ACEP-Tamba

Momodou DIOUF, Directeur ACEP-Kolda

Femme et Développement en Afrique (FDEA)

Ndéye Marème THIOYE, Directrice exécutive

Khady BA, Directrice du Crédit

Sidy Alpha NDIAYE, Directeur administratif et financier

M. SENE, Directeur FDEA Thiés

Groupement d'Épargne et de Crédit Fédération GPF de Mbour

Khady Mangassa, Gérante

Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Bambey (MEC- AHDIS)

Alioune DIOUF, Gérant.

Mutuelle de la Fédération Départementale de Diourbel des Associations Féminines du Sénégal

Ngouye Fama MBENGUE, Gérante.

ASACASE, Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création des Activités Socio-Economiques

Papa Diossy SALL, Directeur Antenne Régionale de Kolda

Mamadou Souléye BA, Gestionnaire de crédit Antenne Régionale de Diourbel

Samba DIOUF, Responsable portefeuille PLCP, Antenne Régionale de Diourbel

Groupement d'Épargne et de Crédit de Koussanar

Fatou SAKHANO, Gérante

Tiguida DAMBA, Caissière

Mariama DIOP, Présidente du Comité de Crédit

Caisse Fédération Départementale des GPF de Tamba

Oumou SY, Présidente

Fatou DIARRA, Présidente
Mutuelle SANT SUNU BOROM de Khombole
Sagar GNINGUE, Présidente
Fatou Diokhané THIAM, Gérante

2.5. Caisse d'Épargne et de Crédit (CLEC-CAPEC) et Bénéficiaires

CLEC de Taïba Grand Dakar (Dakar)
Marème TIAW, Gérante
Aissatou LEYE, Bénéficiaire
Penda SAMB, Bénéficiaire
Dior DIOUF, Bénéficiaire
CLEC de Wakinane (Pikine- Guédiawaye)
Babacar DIOUF, Gérant
CLEC de Mous DALIFA (Pikine- Guédiawaye)
Aminata Biteye, Gérante
Mamadou Salif THIEKORO, Bénéficiaire
Babacar GUEYE, Bénéficiaire
CAPEC de Limamoulaye Ndiarème (Pikine- Guédiawaye)
Kalidou NDIAYE, Président Comité de Crédit
Ramatoulaye DIALLO, Gérante
Abou ANNE, Bénéficiaire
Daouda SY, Bénéficiaire
CLEC de Keur Cheikh (Rufisque)
Cheikh Anta DIOP, Président
Khady TINE, Gérante
El Hadj Djibril POUYE, Personne ressource
Ndéye Sokhna NDIAYE, Bénéficiaire
Fatou DIONE, Bénéficiaire
CAPEC de Rufisque
Amy SOW, Gérante
CLEC de Kel (Yenn, Rufisque)
Moustapha SAMB, Secrétaire Général du Comité de Crédit
Mamadou NDIAYE, Président du Conseil de Surveillance
CAPEC de Yenn (Yenn Rufisque)
Mamadou SAMB, Président
CLEC de Nditakh
Ousseynou THIAM, Président du Comité de Crédit
Ousmane FAYE, Gérant
CAPEC de Médina Ndiaye (Thiès Commune)
Mamadou NDIAYE, Président
Fatou Baba KANE, Gérante
CAPEC de Khombole (Thiès)
Mame Khady WADE, Présidente
Alioune FALL, Gérant
Maguette DIOP, Caissière
Oumou FALL, Bénéficiaire
CLEC de Darousalam I (Tivavouane, Thiès)
Fatou CISS, Trésorière
CAPEC de Tivavouane (Thiès)
Aissatou Bambadou SALL, Présidente

Ndéye Issa NDOUR, Gérante
 CAPEC de Bambeye I (Diourbel)
 Modou Alé SECK, Président
 Saloum DIENG, Vice Président
 Mamadou FALL, Secrétaire Général
 Aminata FAYE, Gérante
 CAPEC de Thiakhar- SOKANO (Bambeye, Diourbel)
 Birame FALL, Gérant
 CLEC de Gouye (Tamba Commune)
 Diamé CAMARA, Président
 Mamadou KEITA, Secrétaire Comité de Crédit
 Adiaratou BA, Bénéficiaire
 CLEC de Médina Coura (Tamba Commune)
 Alioune NDAO, Gérant
 CLEC de Dialakoro (Tamba Département)
 Ansoumane BAYO, Président
 Bangani DIAKHABY, Président Comité de Surveillance
 Mamadou Camara, Gérant
 Issa DIARRA, Relais, Personne ressource
 Ibrahima CAMARA, Bénéficiaire
 CLEC de Saré Mbandi (Tamba Département)
 Alassane CAMARA, Président
 Sofy DIALLO, Gérant
 CLEC de Vélingara Centre (Vélingara Commune)
 Fatoumata DIALLO, Gérante
 CLEC de Vélingara Foulbé (Vélingara Commune)
 Omar BALDE, Président
 CLEC de Gadapara (Kolda Commune)
 Sira KOUYATE, Présidente du Comité de Crédit
 CAPEC de Kolda (Kolda Commune)
 Assette BALDE, Présidente
 CLEC de BAGADADJI (Kolda Département)
 Aliou BALDE, Gérant
 El hadji DIASSY, Membre du Conseil d'Administration
 Aliou BA, Bénéficiaire
 Abdoulaye SEYDI, Bénéficiaire
 Aliou BALDE, Bénéficiaire
 CLEC de Amdalaye (Kolda Département)
 Dikory BALDE, Président
 Souleymane DIAO, Président du Comité de Surveillance
 Cody BALDE, Bénéficiaire
 Asana DIAMANKA, Bénéficiaire

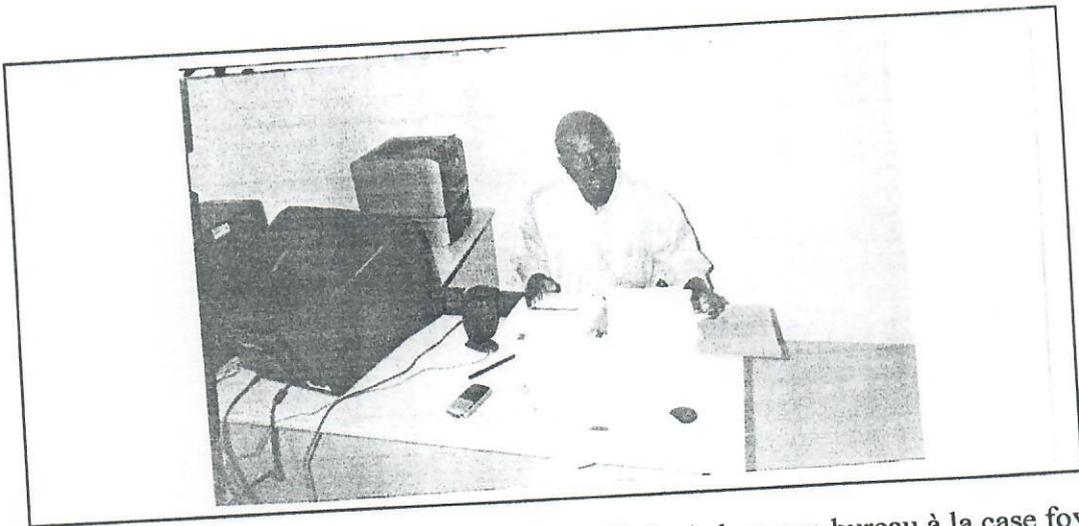
Annexe 3
Bibliographie

- **Projet de lutte contre la pauvreté : Rapport d'évaluation, Fonds Africain de Développement, 1998**
- **Rapport de mission d'évaluation sur la Composante II, PLCP - Cellule AT/CPEC, octobre 2004**
- **Rapport de suivi et de supervision des activités des partenaires et des bénéficiaires, PLCP - Cellule AT/CPEC, Juin 2005**
- **Rapport d'évaluation d'étape des activités du PLCP, A. L. Cissé, Mars 2005**

Annexe 4
Photothèque



Clec de Amdalaye (Région de Kolda) : Responsables et bénéficiaires



Gérant de la Clec de Wakhinane (Région de Dakar) dans son bureau à la case foyer



Coupe du marché- Plcø de Bouna KANE (Région de Kolda)



Clec de Bagadadji : Gérants et Bénéficiaires



Gérante de la Clec de Limamoulaye Ndiarème (Guédiawaye) dans son bureau à l'hôtel d'arrondissement



Clec de Saré Mbandi : Responsables et Bénéficiaires