

**MISSION D'EVALUATION DES STRUCTURES FINANCIERES
DECENTRALISEES (SFD) PARTENAIRES DE L'AFDS**

VOLUME 1

RAPPORT PROVISOIRE

PRE-RAPPORT 1

Présenté par :
**Daouda SAKHO, Economiste financier,
Expert consultant en MicroFinance**

Avril 2006

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	3
A. CONTEXTE	3
B. OBJECTIF DE LA MISSION.....	5
1. <i>Objectif général</i>	5
2. <i>Objectif spécifique</i>	5
II. RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS	5
III. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA MISSION	6
IV. LIMITES ET DIFFICULTES DE L ETUDE.....	7
V. LA DEMARCHE DE L'AFDS.....	9
VI. ETUDES DE CAS.....	10
A. LA MUTUELLE DJOMEC	10
1. <i>Etat des lieux</i>	10
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	12
3. <i>Analyse de l'Impact du partenariat avec l'AFDS</i>	13
B. MEC-APP	15
1. <i>Etat des lieux</i>	15
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	16
3. <i>Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS</i>	17
C. RECEC RUFISQUE	18
1. <i>Etat des lieux</i>	18
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	19
3. <i>Analyse du partenariat</i>	21
D. MEC DES FEMMES DE FOUNDIOUGNE	22
1. <i>Etat des lieux</i>	22
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	22
3. <i>Analyse du partenariat</i>	24
E. MEC DEGGO BOKK LIGGUEY DE KEUR AYIB KA	25
1. <i>Etat des lieux</i>	25
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	25
F. MEC BOKK JOM DE BOUSTANE DIAW	27
1. <i>Etat des lieux</i>	27
2. <i>Analyse de la situation financière</i>	27
G. MEC DES FEMMES DE KEBEMER.....	30
1. <i>Etat des lieux</i>	30
2. <i>Analyse financière</i>	30
H. MECZOP	32
1. <i>Etat des lieux</i>	32
2. <i>Analyse financière</i>	32
3. <i>Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS</i>	32
I. GEC FAFS LOUGA.....	34
1. <i>État des lieux</i>	34
2. <i>Analyse financière</i>	34
3. <i>Analyse du partenariat</i>	36
J. MEC FADEC NDIAMBOUR	37
1. <i>État des lieux</i>	37
2. <i>Analyse financière</i>	38

I. INTRODUCTION

A. CONTEXTE

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

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

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

Les activités seront menées sous quatre (4) composantes :

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

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

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

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

- d'améliorer l'accès des communautés dans les zones rurales et urbaines les plus pauvres aux services sociaux de base, par le financement des Micro-projets de développement grâce à des subventions consenties aux Organisations Communautaires de Base (OCB) ;

- d'accroître la possibilité, pour les individus ou groupes vulnérables ciblés par le projet, d'accéder au crédit par le renforcement des capacités des SFD et aux opportunités économiques par le financement de Sous-projets d'Activités Génératrices de Revenus (AGR).

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

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

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

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

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

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

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

La présente mission cherche à évaluer l'impact du partenariat AFDS/SFD.

B. OBJECTIF DE LA MISSION

1. Objectif général

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

2. Objectif spécifique

De manière spécifique, la mission doit :

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

Ces analyses nous ont permis d'apprécier les indicateurs :

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

II. RESULTATS ET PRODUITS ATTENDUS

Le principal résultat attendu de la mission est de :

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

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

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

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

III. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA MISSION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

C'est sur la base de l'approche décrite plus haut que le consultant a visité les différents acteurs impliqués dans le projet (cf. liste des personnes rencontrées en annexe), pendant la période allant du 19 décembre 2005 au 19 janvier 2006.

IV. LIMITES ET DIFFICULTES DE L'ETUDE

Les conditions générales de déroulement de cette première mission n'ont pas permis de recueillir suffisamment d'informations sur toutes les questions posées dans les TDR. Lors d'une deuxième mission, ces questions seront complétées. Il s'agit du partenariat avec l'AFDS, de l'état des lieux et de l'analyse financière.

Sont concernées pour l'étude de l'impact du partenariat les IMF suivantes :

RECEC RUFISQUE

MEC FEMMES DE FOUNDIOUGNE

BOKK LIGGEY KEUR AYAIB KA

MEC BOKK JOM BOUSTANE DIAW

MEC DES FEMMES DE KEBEMER

- MEC FADEC NDIAMBOUR

Pour l'état des lieux et l'analyse financière sont concernés :

MEC ZOP

MECAPP (analyse financière)

- MEC FADEC NDIAMBOUR

De même l'absence d'informations, fiables, devra être documentée afin de traiter des questions suivantes :

Informations non documentées

- *Le niveau de couverture des populations au niveau des SFD partenaires du projet. (notes méthodologiques, page 9)*

Cette information n'est pas documentée alors qu'elle figure dans la note méthodologique proposée.

Elle doit intéresser :

- *le nombre d'OCB bénéficiaires du projet ;*
- *le nombre d'activités génératrices de revenus créées et renforcées ;*
- *les types d'activités renforcées par les crédits octroyés et leurs montants respectifs ;*
- *le nombre de femmes individuelles bénéficiaires du programme ;*
- *le nombre d'hommes individuels bénéficiaires du programme ;*
- *le nombre de démissions par défaut de remboursement ;*
- *la perception des conditions de prêt par les bénéficiaires ;*
- *La situation des services financiers fournis au niveau des SFD partenaires*

Cette situation devra se faire sur la base des documents de gestion des SFD à mettre à notre disposition. L'information financière reconstituée devra davantage être analysée.

En matière de crédit pour toutes les SFD concernées :

- le nombre de demandes de crédits reçues ;
- le nombre de crédits octroyés ;
- le volume de crédit cumulé ;
- le crédit moyen par groupement, par homme, par femme et par OCB ;
- l'encours de crédit ;
- le nombre de prêts en cours ;

Au sein de chaque SFD la mission n'a pas pu apprécier le degré de collaboration entre membres du personnel en ce qui concerne :

- la compréhension et l'application de la politique et des procédures de crédit ;
- le suivi des emprunteurs ;
- l'identification et le dépistage des problèmes ;
- le recouvrement des crédits en retard, etc.

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

V. LA DEMARCHE DE L'AFDS

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

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

Les types de SFD concernés sont les :

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

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

Les SFD sélectionnées devraient suivre un programme de formation sur la préparation et l'élaboration de plans d'affaires et déposer un business plan acceptable pour financement.

La sélection se fait avec l'appui de la Cellule AT/CPEC et la formation est assurée par un cabinet privé.

Les OCB doivent obligatoirement ouvrir des comptes dans ces SFD pour recevoir leurs financements. Cela constitue un premier niveau de partenariat entre les SFD et les OCB et deviennent des clients viables pour ces SFD.

Il a été privilégié les interventions indirectes qui passent par une institution de MicroFinance ou une ONG pour atteindre les couches vulnérables.

En terme de résultats, il serait intéressant de monter combien d'OCB et SFD ont été financées. Quelles sont les SFD qui reçoivent les virements des OCB dans les zones du Projets ? Ces résultats seront présentés dans un tableau »

Cf. Etude comparative de la composante AGR des programmes de lutte contre la pauvreté MFDSN- cabinet MFD, mai 2005

VI.ETUDES DE CAS

(Certaines observations sont basées sur une étude antérieure réalisée pour le compte du CSO-PLCP et de l'AFDS qui comparait les différents programmes de lutte contre la pauvreté, cf. *Rapport sur l'étude comparative des AGR.*)

A. LA MUTUELLE DJOMEC

1. Etat des lieux

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

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

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

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

Toutefois, le personnel de qualité (24 personnes au total) et les dirigeants dynamiques et d'un bon niveau intellectuel dont dispose DJOMEC lui permettent jusqu'à présent de contenir cette vive concurrence. La mutuelle fonctionne sans agent de crédit spécifique. Au début le gérant instruisait les dossiers Compte tenu du nombre de dossiers c'est le comité de crédit qui a acquis une expérience certaine, qui instruit en direct tous les dossiers

Après avoir implémenté un premier logiciel d'information de gestion ("Mecsoft" en 2001), la mutuelle dispose depuis l'année 2004 d'un système d'information de gestion informatisé avec un logiciel ("Météo système", acquis avec le soutien de l'AFDS) qui n'est pas encore totalement fonctionnelle et nécessite quelques paramétrages notamment au niveau de la sortie des états financiers, mais permet de sortir des rapports. Les états financiers antérieurs n'ont pas encore été certifiés, suite à des observations du cabinet qui avait entamé l'audit pour la certification des comptes de l'année 2003, sans pouvoir valider la comptabilité qui se trouvait dans le logiciel antérieur utilisé.

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

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

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

Le concept de reconstitution de la subvention devrait également faire l'objet d'une plus sensibilisation. En effet, l'obligation pour le groupement de reconstituer la subvention pose des difficultés de compréhension dans certains villages, notamment quand l'activité conduite n'a pas permis de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et reconstituer les fonds au niveau du groupement. Certains responsables d'OCB doutent parfois de la réalité de l'obligation de reconstitution et développent des stratégies de dissimulation pour déclarer des bénéfices nettement inférieurs à la réalité afin d'augmenter la partie du bénéfice dévolue aux membres faussant ainsi la règle de répartition par tiers (1/3) à savoir 1/3 aux membres, 1/3 au réinvestissement et 1/3 à la reconstitution de la subvention.

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

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

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

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

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

On peut retenir comme résultat de l'intervention un renforcement important des communautés, même si certaines parmi elles n'ont pas atteint rapidement

des résultats opérationnels en terme de rentabilité des AGR. L'accent a été mis sur les processus d'apprentissage qui permettent de rendre durable les activités plutôt que de faire face à des problèmes de maîtrise de la gestion en cours de mise en œuvre du projet.

Des insuffisances sont à relever du fait que les OCB tardent à produire les justificatifs pour bénéficier des autres tranches de financement.

Une autre difficulté relevée est constituée par le flou du rôle du Comité Technique d'Évaluation (CTE) régional qui regroupe l'ensemble des structures décentralisées de l'État. Il se développe, en effet, un sentiment d'implication ou d'association insuffisante de la part de ce maillon dont la pérennisation de la fonction de suivi et d'évaluation est problématique en raison des difficultés de prise en charge des interventions et de contractualisation contraires à la nature de service public. Il est utile à cet égard de préciser les rôles et fonctions des services déconcentrés de l'État dans le suivi primaire des infrastructures et AGR pour éviter la contractualisation avec l'argent de la communauté (Exemple : des points d'eau / forage dont les pannes constituent un risque vital pour les activités de maraîchage des groupements de femmes).

La présence des Services Déconcentrés de l'État au niveau du CTE permet une validation des documents de projets et s'assurer qu'ils sont conformes par rapport aux politiques définies.

En terme de suivi, compte tenu de la modicité des moyens de l'administration, les CGSP sont parfois obligés d'assurer les frais de déplacement pour leur exploitation privée par conséquent aucune contribution n'est rétribuée aux SDA.

2. Analyse de la situation financière

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	672	3 108	
Montant total de l'encours de crédits	165 134 918	432 188 861	614 822 283
Solde de crédit moyen	245 736	139 057	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 887	5 033	6 781
Solde total des comptes d'épargne libre	44 417 623	191 327 741	198 213 642
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND
Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	ND
Efficacité administrative	28%	18%	15%
Rendement du portefeuille	30%	20%	23%
Autosuffisance opérationnelle	130%	103%	118%
Autosuffisance financière	126%	84%	100%
Rendement des actifs	7%	-3%	0%

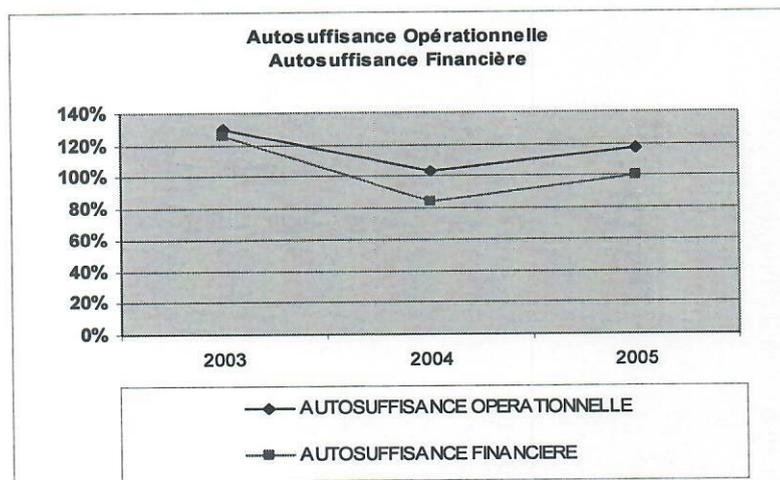
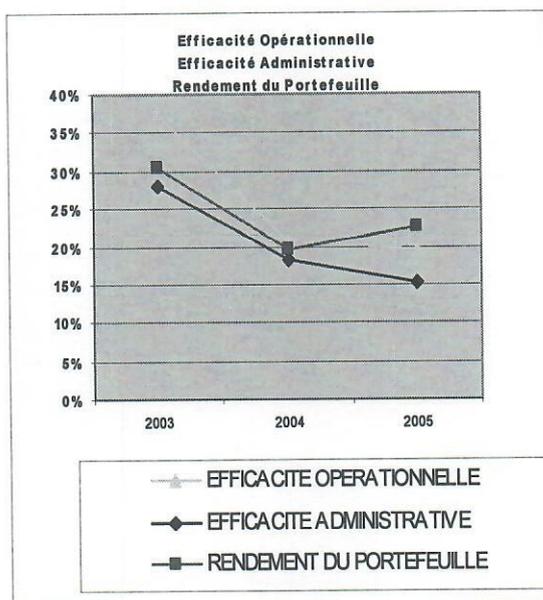
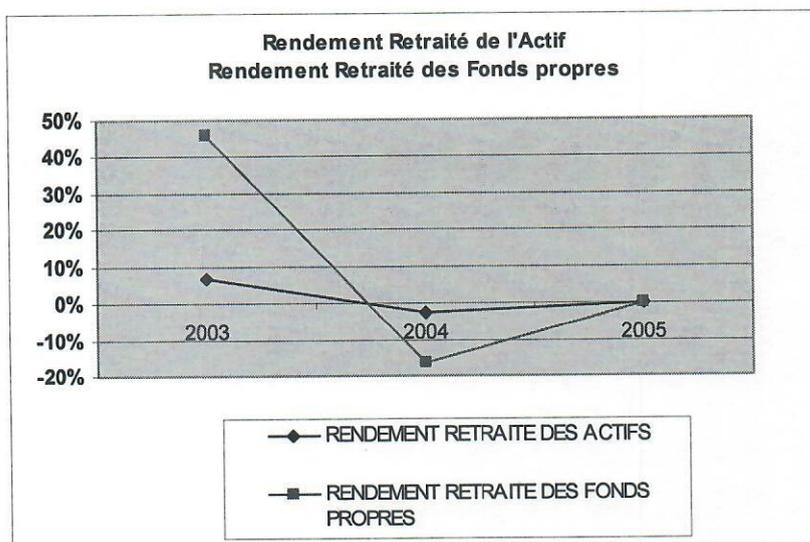
Le volume d'activités de la Mutuelle de DJOMECA a fortement augmenté entre 2003, 2004 et 2005.

Entre 2003 et 2004, le nombre de crédits en cours est passé de 672 à 3108, soit une augmentation de 2500 dossiers.

L'encours de crédit, principal actif de l'institution, a également augmenté de façon très significative. De 165.134.918 F.CFA en 2003, il est passé à 432.188.861 F.CFA, soit une augmentation en valeur relative de 162%. En 2005, l'encours de crédit s'élève à 614.822.283 F.CFA, soit une augmentation de 42% par rapport à 2003.

La mobilisation de l'épargne a aussi suivi avec une forte augmentation de 331% entre 2003 et 2004 en passant respectivement de 44.417.623 F.CFA à 191.327.741 F.CFA. Entre 2004 et 2005, elle a augmenté dans une proportion moindre avec un taux de 4% en passant de 191.327.741 F.CFA à 198.213.642 F.CFA. Les tableaux ci-dessous présentent la situation de la viabilité de la mutuelle ;

Note : Après avoir connu une chute entre 2003 et 2004, le rendement retraité des actifs et des fonds propre a entamé un léger redressement à partir de cette date. On peut espérer que le suivi de la qualité du portefeuille et le renforcement des capacités du personnel, permettront à la mutuelle de mieux maîtriser son développement.



De même l'efficacité administrative et opérationnelle connaît la même progression notamment en raison de l'augmentation des volumes de crédits octroyés par la subvention AFDS

L'autosuffisance opérationnelle et financière connaît une progression favorable à partir de 2004 grâce à un redressement efficace.

3. Analyse de l'Impact du partenariat avec l'AFDS

« Les services financiers fournis par la mutuelle ont permis aux communautés d'assurer une plus grande maîtrise de la gestion des opérations financières de leur

AGR, notamment par une meilleure tenue des comptes d'exploitation à partir des livrets fournis par la mutuelle. Cet apprentissage de la gestion a favorisé le développement de l'esprit d'entreprise avec des notions de tenue de comptes et de préparation des projets avec le soutien des opérateurs d'accompagnement. Grâce à cette initiation à la tenue de comptes financiers, les OCB ont développé le réflexe de s'adresser aux SFD pour des services financiers plus diversifiés, notamment en matière d'épargne. Le mécanisme de fonctionnement direct dans les comptes de l'OCB a en outre permis de renforcer la sécurité des transactions financières des communautés.

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

Le concept de reconstitution de la subvention devrait également faire l'objet d'une plus sensibilisation. En effet, l'obligation pour le groupement de reconstituer la subvention pose des difficultés de compréhension dans certains villages, notamment quand l'activité conduite n'a pas permis de dégager une rentabilité suffisante pour assurer la survie et reconstituer les fonds au niveau du groupement. Certains responsables d'OCB doutent parfois de la réalité de l'obligation de reconstitution et développent des stratégies de dissimulation pour déclarer des bénéfices nettement inférieurs à la réalité afin d'augmenter la partie du bénéfice dévolue aux membres faussant ainsi la règle de la répartition par tiers (1/3) à savoir 1/3 aux membres, 1/3 au réinvestissement et 1/3 à la reconstitution de la subvention. »

Etude comparative de la composante AGR des programmes de lutte contre la pauvreté MFDSN- cabinet MFD, mai 2005

B. MEC-APP

1. Etat des lieux

La Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs Pasteurs et Pêcheurs (MEC-APP) est un partenaire indirect de l'AFDS. [Même si aucune convention ne lie encore la MECAPP et l'AFDS, cette mutuelle compte l'AFDS comme son premier fournisseur de flux financiers à travers la domiciliation des subventions en direction des OCB dans ses guichets.]

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

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

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

La MECAPP s'implique déjà et compte poursuivre l'extension de ses services financiers auprès des communautés de base de la zone.

Le personnel expérimenté et bien formé de la MECAPP, ajouté à l'appui continu de l'ONG ASRADEC, permet à l'institution de se donner des objectifs ambitieux de développement et d'extension.

Le dynamisme de la MECAPP pour accompagner le développement local impulsé par l'AFDS n'est pas cependant indemne de risque de croissance non maîtrisé notamment.

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

Le simple fait de déposer une copie du contrat passé entre l'OCB et l'entrepreneur ne peut constituer en soi un acte de délégation du paiement, que s'il n'est pas domicilié de façon irrévocable, peut être payé entre les mains de l'entrepreneur et celui-ci peut en outre invoquer l'attente de la date d'échéance contractuelle du prêt qui pourrait, et souvent c'est le cas, ne pas correspondre à la date de règlement du marché.

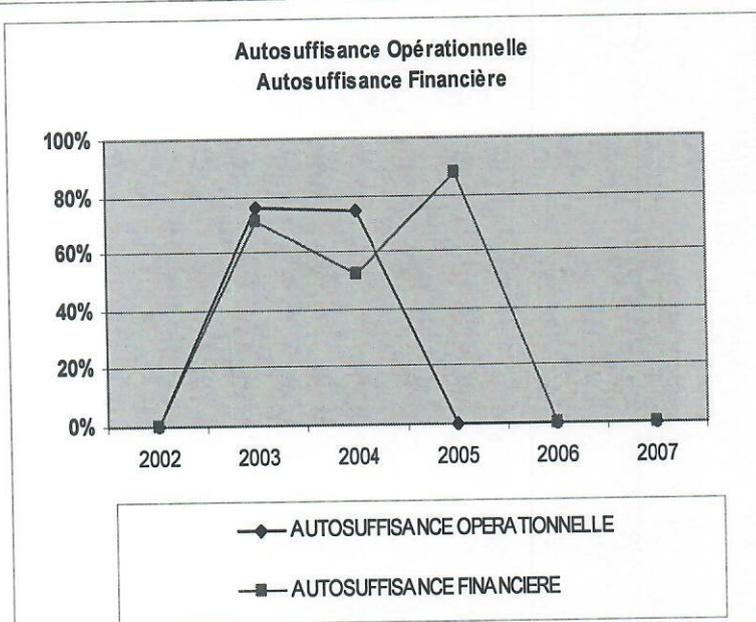
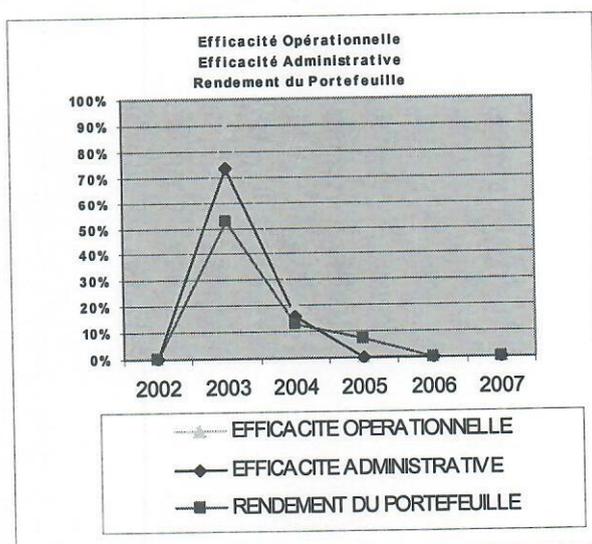
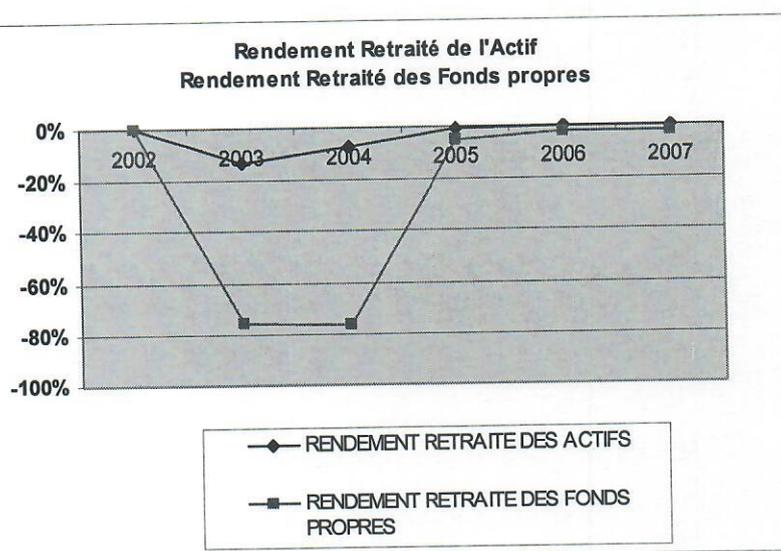
2. Analyse de la situation financière

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	1 015	1 438	885
Montant total de l'encours de crédits	28 895 960	162 910 170	419 950 442
Solde de crédit moyen	28 469	113 289	474 520
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 787	1 737	
Solde total des comptes d'épargne libre	9 668 648	250 512 375	503 329 894
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND
Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	ND
Efficacité administrative	73%	16%	7%
Rendement du portefeuille	52%	13%	12%
Autosuffisance opérationnelle	76%	75%	189%
Autosuffisance financière	71%	52%	86%
Rendement des actifs	-14%	-7%	-1%

Ce tableau indique clairement une progression favorable du rendement des actifs et fonds propres grâce au redressement de la mutuelle effectuée à partir de 2004.

Par contre la non maîtrise du développement explique la faiblesse de l'efficacité opérationnelle, administrative de même que le rendement négatif du portefeuille

Le niveau d'autosuffisance est négatif et la MEC a encore besoin d'une subvention d'équilibre afin de tendre vers l'autosuffisance. Mais l'analyse financière détaillée devra faire partie de la prochaine mission.



3. Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

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

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

Le crédit "AFDS" inspiré de l'expérience de Djiomec, a ainsi permis de "socialiser" un groupe de populations vulnérables qui se sentaient souvent exclus de tous les services (étatiques ou autres). C'est ainsi que la MECAPP a octroyé, en 2005, des financements au nombre de **538** pour des volumes de **26,9 millions de F.CFA**.

Ces crédits connaissent un taux de remboursement très satisfaisant et se renouvellent en permettant une épargne selon une période volontaire fixe suivant l'engagement du bénéficiaire.

Le crédit groupe de solidarité a été donné dans les villages environnants de AFDS. Ce crédit requiert une épargne de **F.CFA 10.000** et le membre peut bénéficier d'un crédit de **F.CFA 50.000** (durée 12 mois).

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

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

La MECAP a acquis aussi de nouveaux ordinateurs et a mis en place un système d'information de gestion automatisé pour plus de sécurité et de fiabilité dans les transactions.

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

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

Etude comparative de la composante AGR des programmes de lutte contre la pauvreté MFDSN- cabinet MFD, mai 2005

C. RECEC RUFISQUE

1. Etat des lieux

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

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

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

Le sociétariat est passé de 1200 à 1800 membres alors que la production de crédits passe de 204 à 516 avec un montant de 90 millions de francs destinés aux petits prêts.

Cette tendance est confirmée par les indicateurs contenus dans le tableau ci après qui nous a permis de comparer les résultats prévus dans le plan d'affaires et ce qui a été réalisé au 31 décembre 2005.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	252		- 252	
Montant total de l'encours de crédits	18 947 260	26 851 729	7 904 469	41,72%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 522	1 822	300	19,71%
Solde total des comptes d'épargne libre	21 115 914	24 723 296	3 607 382	17,08%
Taux d'abandon de créances	1,40%			
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle	40%			
Autosuffisance financière	45%			
Rendement des actifs				

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

Cependant si le partenariat AFDS – RECEC est jugé globalement positif, il n'en demeure pas moins que des problèmes existent.

C'est ainsi que nous avons constaté des faiblesses dans la mise en place d'un réel outil de suivi des indicateurs de performance de l'institution et particulièrement de ceux liés au partenariat avec l'AFDS.

Ceci serait dû au manque d'appropriation des termes du protocole d'accord avec l'AFDS par les personnels techniques de RECEC – Rufisque.

En dehors des statistiques liés aux financements reçus pour le compte des OCB, aucune autre information telle que les membres individuels des OCB ayant ouvert des comptes d'épargne et/ou bénéficiaires de crédits n'est disponible.

2. Analyse de la situation financière

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	204	516	
Montant total de l'encours de crédits	14 275 165	11 615 250	26 851 729
Solde de crédit moyen	69 976	22 510	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 100	1 222	1822
Solde total des comptes d'épargne libre	7 235 760	11 961 530	24 723 296
Taux d'abandon de créances	3,35%	ND	
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	
Efficacité administrative	136%	60%	
Rendement du portefeuille	70%	29%	
Autosuffisance opérationnelle	78%	49%	
Autosuffisance financière	77%	41%	
Rendement des actifs	-11%	-14%	

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

L'encours de crédit a connu une légère baisse entre 2003 et 2004 mais a plus que doublé entre 2004 et 2005.

Le nombre de sociétaires équivalent aux titulaires de comptes d'épargne libre a connu une évolution significative avec de taux de progression respectifs de 11% et 49% entre 2003, 2004 et 2004, 2005.

L'épargne a également suivi un bon rythme d'évolution avec des taux de 65% et 107% entre 2003, 2004 et 2004, 2005.

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

Le ratio d'efficacité administrative a été amélioré entre 2003 et 2004 passant de 136% à 60% mais n'a pas encore atteint la norme de 15,7% recommandée par les meilleures pratiques du secteur.

Le rendement du portefeuille a connu une chute significative entre 2003 et 2004. Il est passé de 70% à 29% mais reste au dessus du pourcentage de 23% recommandé.

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

Les actifs ont connu des rendements de -11% en 2003 et de -14% en 2004, soit une régression de 27%.

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

L'absence des données de 2005 et des informations relatives à l'accord de sous projet signé avec l'AFDS ne nous permet pas de nous prononcer clairement sur l'impact quantitatif de l'appui reçu par la Mutuelle de l'AFDS. Il nous semble qu'il y a un réel

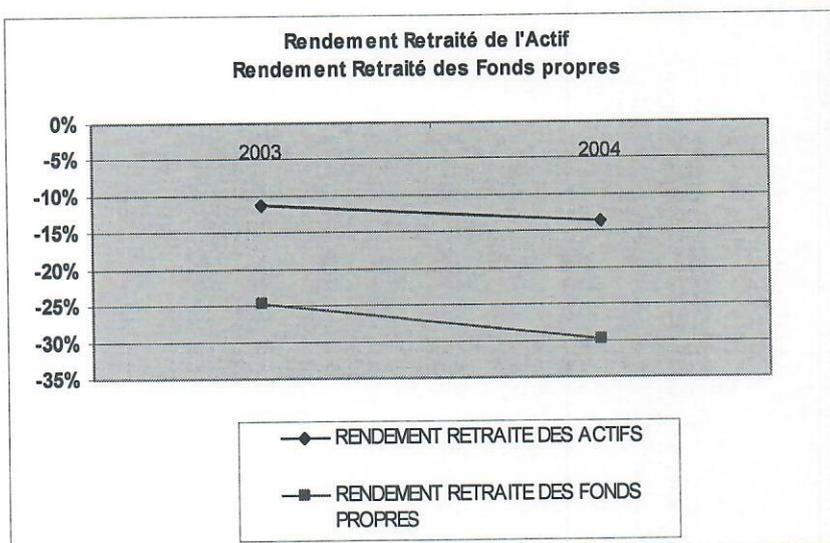
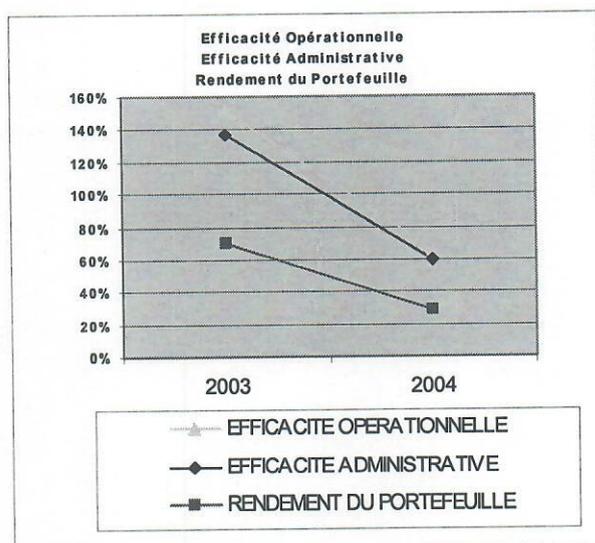
problème d'appropriation des termes du protocole par les dirigeants de la Mutuelle, particulièrement en ce qui concerne les informations à fournir.

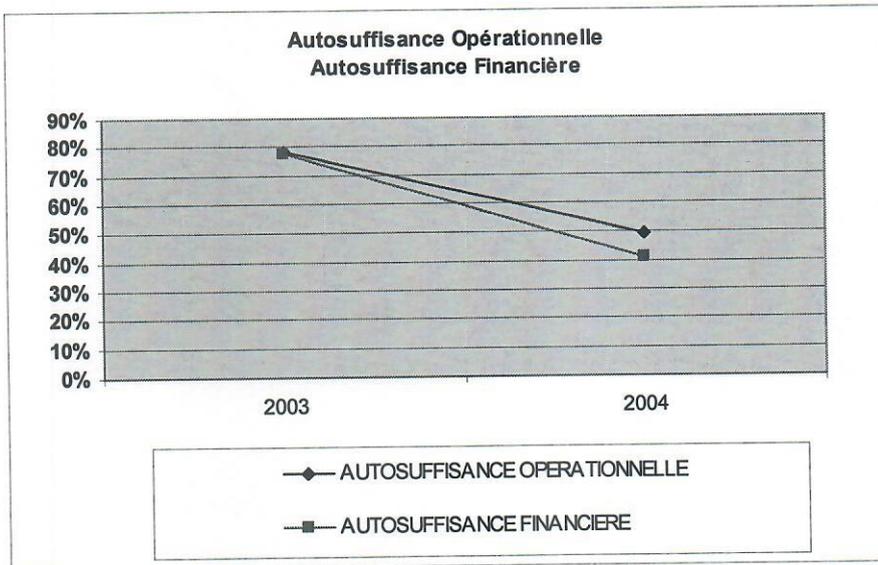
Il est important de souligner qu'en dépit de ces remarques, les indicateurs disponibles et réalisé en 2005, ont dépassé les prévisions contenues dans le plan d'affaires.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	252	ND		
Montant total de l'encours de crédits	18 947 260	26 851 729	7 904 469	41,72%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 522	1 822	300	19,71%
Solde total des comptes d'épargne libre	21 115 914	24 723 296	3 607 382	17,08%
Taux d'abandon de créances	1,40%			
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle				
Autosuffisance financière				
Rendement des actifs				

L'encours de crédit réalisé a dépassé de 41,7% le montant prévu. Le nombre d'épargnants et le montant de l'épargne libre prévus ont été réalisés de plus de 19% et 20% respectivement.

La baisse du rendement retraité de l'actif et des fonds propre est moindre par rapport aux autres SFD financés. Un des effets pervers de l'afflux en fonds pour fournir des services financiers ne s'est pas accompagner d'un renforcement des capacités un système de suivi des indicateurs de performance en même temps. Ceci reste valable pour les deux tableaux ci-dessous.





3. Analyse du partenariat

Le partenariat avec l'AFDS sera analysé lors d'une prochaine mission.

D. MEC DES FEMMES DE FOUNDIOUGNE

1. Etat des lieux

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

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

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

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

Du retard des financements pour l'équipement du siège et des guichets qui devaient être reçus depuis 2005 et qu'ils n'ont finalement été reçus qu'en 2006 ;

L'absence de protocole d'accord ;

La surcharge de travail du personnel technique sans pour autant que le traitement salarial soit revu en conséquence ;

Le financement partiel du plan d'affaires qui n'a pas permis d'équiper tous les cinq (5) guichet ouverts par la Mutuelle.

La Mutuelle a par ailleurs reçu une ligne de crédit de 20 millions de FCFA du PDIF (SOS FAIM Belgique) et a entamé des pourparlers avec ACTIONAID en vue d'un partenariat.

2. Analyse de la situation financière

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	312	508	437
Montant total de l'encours de crédits	9 225 250	45 232 343	52 526 955
Solde de crédit moyen			49 526 955
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	667	836	969
Solde total des comptes d'épargne libre	5 601 800	20 853 030	31 584 084
Taux d'abandon de créances	ND	ND	3%
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	9%
Efficacité administrative	78%	16%	28%
Rendement du portefeuille	45%	11%	17%
Autosuffisance opérationnelle	51%	118%	113%
Autosuffisance financière	50%	86%	30%
Rendement des actifs	-45%	-2%	2%

Ce Tableau a été élaboré sur la base des informations tirées des états financiers 2003 et 2005. Les informations de 2005 nous ont été transmises directement par la gérance de la Mutuelle qui n'a pas encore bouclé les états financiers de 2004.

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

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

L'encours de crédit a augmenté respectivement de 390% et 16% entre 2003, 2004 et 2004, 2005. L'épargne a également augmenté de façon très significative. Elle a quadruplé entre 2003 et 2004 ; et a connu une évolution de 51% en passant de 20.853.030 F.CFA à 31.584.084 F CFA entre 2004 et 2005. De même, le nombre de

clients titulaires de compte d'épargne libre a correctement progressé à des pourcentages respectifs de 25% et 15% entre 2003, 2004 et 2004, 2005. Il a atteint le nombre de 969 au 31 décembre 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

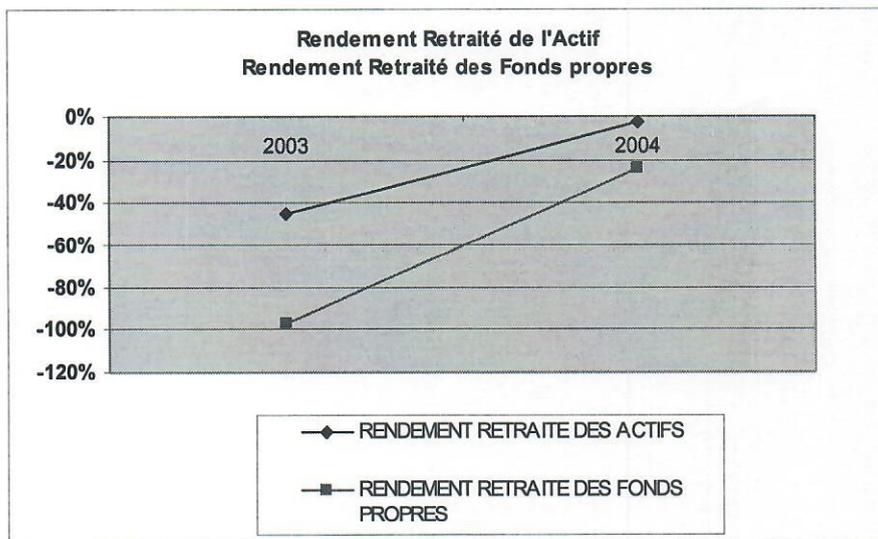
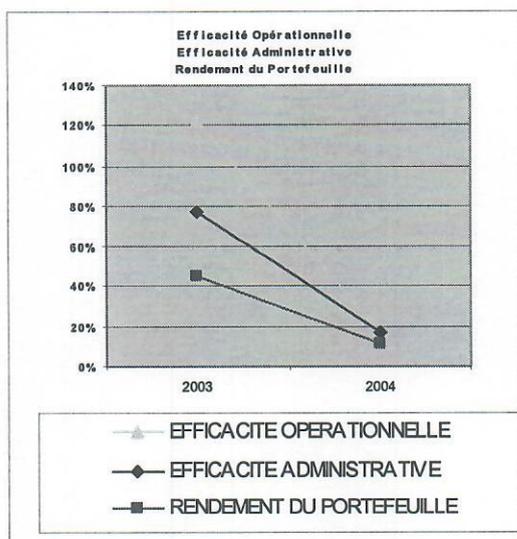
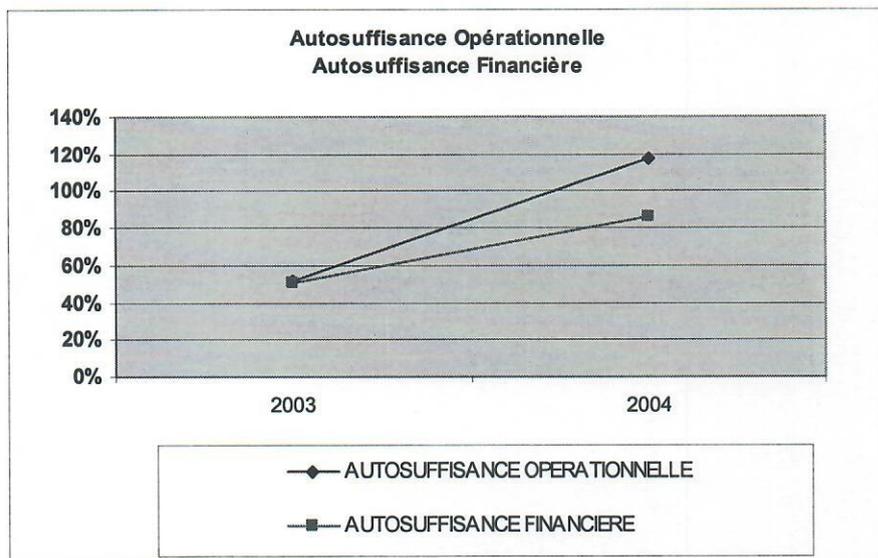
Le solde de l'épargne de 31.584.084 F.CFA au 31 décembre 2005, n'a pas atteint le montant prévu de 56.735.256 F.CFA, soit un écart négatif de -44%. Dans le même temps, le nombre d'épargnants libres prévu a été atteint à 113,73%.

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

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	418	437	19	4,55%
Montant total de l'encours de crédits	36 262 543	52 526 955	16 264 412	44,85%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	852	969	117	13,73%
Solde total des comptes d'épargne libre	56 735 256	31 584 084	- 25 151 172	-44,33%
Taux d'abandon de créances				
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle				
Autosuffisance financière				
Rendement des actifs				

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

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



3. Analyse du partenariat

L'analyse du partenariat se fera lors d'une prochaine mission.

E. MEC DEGGO BOKK LIGGUEY DE KEUR AYIB KA

1. Etat des lieux

Le protocole d'accord de la Mutuelle d'épargne et de crédit Bokk Ligguey de Keur Ayib Ka avec l'AFDS porte sur le financement de la construction et de l'équipement d'un siège pour un montant global de 16 002 000 FCFA, correspondant au budget du plan d'affaires 2005-2009 élaboré à la suite de la formation des techniciens et élus en business plan avec l'appui de l'AFDS . Lors de notre visite la Mutuelle avait reçu la moitié de cette somme, soit 8 020 000 F CFA et les travaux étaient à un stade avancé. L'impact de la collaboration avec l'AFDS s'est fait sentir à travers le sociétariat qui a doublé mais également l'encours de crédit qui a fortement augmenté grâce aux flux financiers reçus pour le compte des bénéficiaires.

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

Toutefois, nous avons constaté des faiblesses dans le système d'information de gestion qui n'a pas permis de procéder au suivi individualisé des membres des OCB et des sous projets pour évaluer correctement l'impact financier des actions de l'AFDS sur les membres individuels.

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

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

2. Analyse de la situation financière

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

Les informations sont résumées dans le tableau ci-dessous :

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	90	142	-
Montant total de l'encours de crédits	7 559 310	26 317 770	
Solde de crédit moyen	83 992	185 336	#DIV/0!
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	420	574	773
Solde total des comptes d'épargne libre	22 345 788	68 491 311	26 588 720
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	ND
Efficacité administrative	65%	23%	11%
Rendement du portefeuille	13%	13%	15%
Autosuffisance opérationnelle	29%	87%	149%
Autosuffisance financière	26%	55%	87%
Rendement des actifs	-16%	-5%	-1%

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

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

Toutefois, nous avons constaté que l'épargne libre a connu une évolution en dents de scie. Elle a fortement augmenté entre 2003 et 2004 en passant de 22.345.788 F.CFA à 68.491.311 F.CFA. Entre 2004 et 2005 elle a baissé dans les mêmes proportions ; elle est descendue jusqu'à 26.588.720 F.CFA. Ce qui contraste avec l'évolution continue des autres indicateurs.

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

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

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

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

Globalement et sous réserve de la fiabilité des données financières obtenues, nous pouvons dire que la situation financière de la MEC Keur Ayib Ka est satisfaisante. Toutefois des efforts devront être entreprises pour une bonne maîtrise des charges d'exploitation.

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

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

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

Indicateurs	Prévus	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	235	633	398	169,36%
Montant total de l'encours de crédits	22 100 613	60 186 320	38 085 707	172,33%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	484	773	289	59,71%
Solde total des comptes d'épargne libre	22 555 120	26 588 720	4 033 600	17,88%
Taux d'abandon de créances				
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle				
Autosuffisance financière				
Rendement des actifs				

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

F. MEC BOKK JOM DE BOUSTANE DIAW

1. Etat des lieux

La collaboration de l'AFDS avec la MEC BOKK JOM de Boustane Diaw date de 2004. La MEC de Boustane Diaw et ainsi bénéficié du financement de la construction d'une salle de réunion et de la construction d'un guichet équipé à Colobane pour un montant global de 11.010.000 FCFA correspondant à 10% du budget du plan d'affaires 2005-2009 élaboré avec l'appui de l'AFDS.

Lors de notre visite, la Mutuelle avait reçu la moitié de la somme et les travaux de la salle de réunion étaient à un stade assez avancé.

L'impact de cette collaboration sur la Mutuelle est jugé globalement positif. L'image de la Mutuelle a été fortement renforcée grâce à la confiance que l'AFDS a placée en elle en lui confiant un rôle d'intermédiaire financier. Il a été constaté un renforcement de la trésorerie grâce aux flux financiers reçus de l'AFDS mais également à l'épargne mobilisée des sous projets.

Toutefois les frais de gestion ont augmenté du fait des nombreux déplacements effectués auprès des banques et des frais de tenue de compte bancaire.

2. Analyse de la situation financière

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

	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	311	283	250
Montant total de l'encours de crédits	14 079 942	12 654 138	22 640 000
Solde de crédit moyen	45 273	44 714	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 243	1 302	1321
Solde total des comptes d'épargne libre	6 907 680	8 045 080	12 665 377
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	ND
Efficacité administrative	45%	25%	
Rendement du portefeuille	18%	22%	
Autosuffisance opérationnelle	31%	98%	
Autosuffisance financière	31%	79%	
Rendement des actifs	-31%	-5%	

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

L'encours de crédit a légèrement diminué entre 2003 et 2004 en passant de 14.079.942 F.CFA à 12.654.138 F.CFA ; avant de connaître une augmentation de 79% entre 2004 et 2005. L'encours de crédit de 2005 est de 22.640.000 F.CFA. Dans le même temps le nombre de crédits a paradoxalement diminué. De 311 en 2003, il est passé à 250 en 2005. Il était de 283 en 2004. Cette diminution du nombre de crédits réduit sensiblement la portée des services de crédit. Seulement 18% des épargnants libres étaient sous crédit au 31 décembre 2005.

L'épargne libre a augmenté à un rythme supérieur à celui du nombre d'épargnants. L'épargne a connu des évolutions relatives de 59% et de 19% respectivement entre 2003, 2004 et 2004, 2005 alors que le nombre d'épargnants n'a augmenté que de 5% et 1% durant les mêmes périodes.

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

Le ratio d'efficacité administrative a connu une nette amélioration en passant de 45% à 25%. Il doit être amélioré pour atteindre la norme recommandée de 15,7%.

Le rendement du portefeuille a également connu une amélioration. Il est passé de 18% à 22%, pourcentage assez satisfaisant au regard de la norme recommandée de 22,7%.

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont évolué de façon considérable, même s'ils pas encore dépassé le ratio standard de 100%.

Le ratio d'autosuffisance opérationnelle a augmenté de 216%, passant de 31% à 98% entre 2003 et 2004.

Le ratio d'autosuffisance financière a progressé de 154% avec 31% en 2003 et 79% en 2004.

Le rendement des actifs est assez correct avec un ratio de -5% en 2004. En 2003, il était de -31%.

La MEC Boustane Diaw n'a pas pu réaliser la totalité des prévisions contenues dans son plan d'affaires en 2005, au regard des indicateurs contenus dans le tableau comparatif ci après. Le nombre de crédits en cours prévu pour 331 dossiers n'a été atteint qu'à 76% soit 250 prêts en cours.

Egalement le nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre n'a été atteint qu'à 95%.

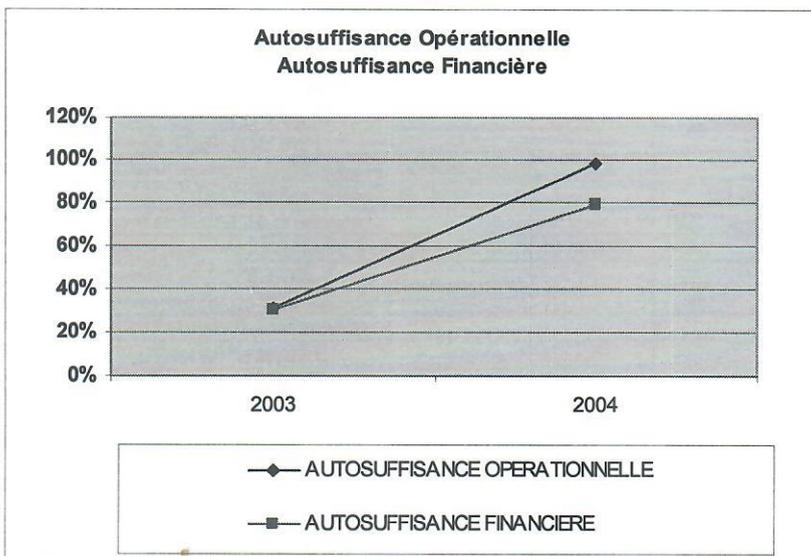
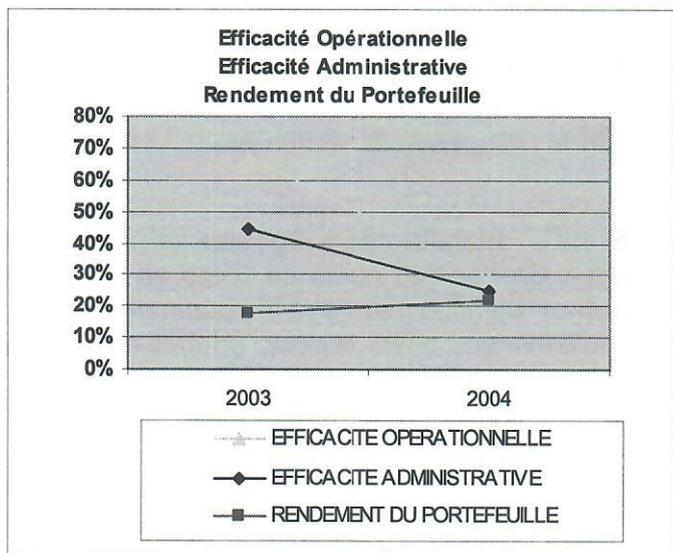
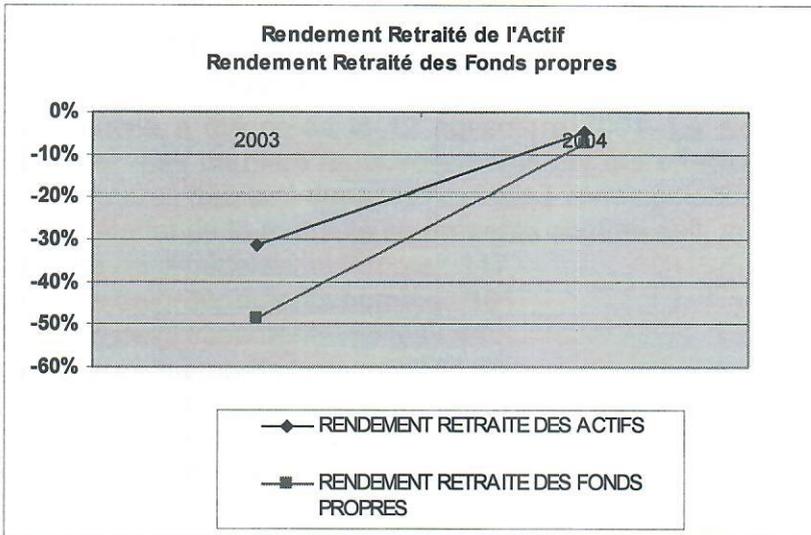
Toutefois d'autres prévisions non moins importantes ont pu être réalisées. L'encours de crédit du 31 décembre 2005.

Le solde de l'épargne libre réalisé au 31 décembre 2005, a dépassé de 23,7% le montant prévu de 10.237.085 F.CFA. Le montant mobilisé est de 12.665.377 F.CFA.

L'encours de crédit s'élève au 31 décembre 2005 à 22.640.000 F.CFA contre 21.200.000 F.CFA prévu, soit un écart positif de 6,7%.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	331	250	- 81	-24,47%
Montant total de l'encours de crédits	21 200 000	22 640 000	1 440 000	6,79%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	1 385	1 321	- 64	-4,62%
Solde total des comptes d'épargne libre	10 237 085	12 665 377	2 428 292	23,72%
Taux d'abandon de créances	5,10%			
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle				
Autosuffisance financière				
Rendement des actifs				

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



Le nombre de clients titulaires de compte d'épargne libre n'a pas été déterminé en 2005, mais il a augmenté de 18,55%.

Le montant de l'épargne en encours, a connu une évolution continue entre 2003 et 2005. Il a légèrement augmenté de 13% entre 2003 et 2004. Entre 2004 et 2005, il a connu une plus forte augmentation, avec un pourcentage de 175%.

Les ratios de performance ont connu globalement une évolution en dents de scie. Le ratio d'efficacité administrative est passé de 47% en 2003 à 8% en 2005 restant largement en deçà du plafond standard de 15,7% recommandé par les meilleures pratiques.

Le rendement du portefeuille a connu une chute continue entre 2003 et 2005. Il est passé de 47% en 2003, à 10% en 2004 et à 5% en 2005. Des efforts devraient être faits pour maintenir ce ratio au dessus de 22,7%.

Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière n'ont pas encore atteint 100% même s'ils ont connu une hausse entre 2003 et 2004. Au 31 décembre 2005, ils étaient respectivement de 50% et 39%.

Le rendement retraité des actifs reste assez bon avec un ratio de -8%.

La Mutuelle devrait rester dans la dynamique d'amélioration de tous ces ratios, et de façon régulière, pour se maintenir sur la voie de la pérennité.

Toutefois, l'analyse des quelques indicateurs disponibles et contenus dans le tableau ci après permet d'affirmer que les prévisions du plan d'affaires ont été largement dépassées.

L'encours de crédit de 2005 est de 90.082.210 F.CFA contre 83.742.213 F.CFA, soit un écart positif de 7,57%. Le solde de l'épargne libre prévu est dépassé de 25.953.652 F CFA, soit un écart relatif de 60%.

Indicateurs	Prévu	Réalisé	Ecart	
			absolu	relatif
Nombre de crédits en cours	431	ND	#VALEUR!	#VALEUR!
Montant total de l'encours de crédits	83 742 213	90 082 210	6 339 997	7,57%
Solde de crédit moyen			-	
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	962	ND	#VALEUR!	#VALEUR!
Solde total des comptes d'épargne libre	46 368 593	72 322 245	25 953 652	55,97%
Taux d'abandon de créances				
Taux d'impayés(portefeuille à risque > 30 jours de retard)				
Efficacité administrative				
Rendement du portefeuille				
Autosuffisance opérationnelle				
Autosuffisance financière				
Rendement des actifs				

H. MECZOP

1. État des lieux

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

Celle qui ont reçu les virements ont retiré l'ensemble des sommes accordées, ou ont laissé sur le compte juste les sommes prévues pour payer les matrones (encore en formation). L'intermédiation financière coûte plutôt à la MECZOP qui a eu à payer des frais d'agios plus importants.

Au surplus la MECZOP est amené à faire des transferts de sommes d'argent plus importantes pour approvisionner ses caisses.

Parmi les entrepreneurs certains ont domicilié leurs comptes et un seul a bénéficié d'un autre crédit en cautionnant le reliquat des marchés.

Pour l'essentiel tous les membres des OCB étaient déjà membres au plan individuel et bénéficiaient de crédit. Les groupements étaient préexistants.

L'impact se situe surtout au niveau de l'accessibilité des infrastructures des sociales mais beaucoup mais beaucoup moins sur le plan économique.

La MEC ZOP a reçu une 1ère tranche de 60 millions suivie d'une 2ème tranche de 50 millions. L'effet positif reconnu au niveau de l'accessibilité des bénéficiaires pour le règlement des travaux d'infrastructures et leur supervision des travaux est de leur éviter le circuit fastidieux du trésor.

Au plan des flux financiers, on note des pointes de trésorerie qui doublent le volume d'épargne mais qui restent peu stables pour être réemployés.

Le principal concurrent est la CNCAS, qui octroie des volumes de crédit plus importants. Actuellement la MECZOP finance rarement plus de F.CFA 250.000 au plan individuel, comparé à la CNCAS, qui octroie jusqu'à 5 millions à des taux d'intérêt bonifiés par l'État pour le matériel agricole. En 2005, 500 millions ont été financés par la CNCAS avec de très bons remboursements en 2004.

La mutuelle a un sociétariat de 1125 membres, l'encours de l'épargne est de 30 millions FCFA, le volume de crédit en cours est de 70 millions de FCFA.

Des taux de retard important ont été constatés sur les prêts avec quelques problèmes d'attaque des cultures (péril acridien et variation de températures).

La portefeuille a risqué a connu une dégradation. Il est passé de 6 à 12 % et 18%

2. Analyse financière

La MECZOP n'a pas fourni d'états financiers à la mission. L'analyse financière de la MEC ZOP fera l'objet d'une prochaine mission.

3. Analyse de l'impact du partenariat avec l'AFDS

La MECZOP a tissé un très long partenariat avec CECI. Le partenariat avec l'AFDS ne s'est fait trop senti. L'impact du partenariat avec l'AFDS semble être insignifiant, selon les responsables de la mutuelle. En effet, seules 9 OCB sur 25 prévues ont adhéré à la mutuelle. Des activités génératrices de revenus n'ont pas été financées dans le cadre du partenariat avec l'AFDS, seules des infrastructures ont été financées (4 cases de santé, 4 écoles et une latrine).

L'impact du partenariat se situe plutôt au niveau de l'accès aux infrastructures sociales. Les entrepreneurs apprécient le recours à la mutuelle à la place du trésor pour le règlement de leurs travaux d'infrastructures.

La mutuelle souffre de la concurrence de la CNCAS qui assure le financement de la plupart des promoteurs individuels pour des montant qui peuvent avoisiner 5 millions de F.CFA alors que les financements accordés par la mutuelle ne dépassent pas 250.000 F.CFA par personne.

J. MEC FADEC NDIAMBOUR

1. État des lieux

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

L'opérateur de la mutuelle est l'association ACA mais celui-ci n'a pas impliqué de SFD dans le processus de reconstitution en cours de démarrage aussi bien pour les sous projets que les micro projets. La convention date de moins d'un an. (SIEPPE). Son impact est prématuré. Pour ce qui est du suivi du plan d'affaires, le SIG n'a pas assuré qu'une fiabilité moyennement améliorée ; la mise en place et le développement de nouveaux produits a été Testé avec les maraîchers de la zone de Thieppe, mais ce test est arrêté en raison des volumes de financement nécessaire à la fin de la période d'épargne ; De nombreuses formations en gestion de crédit ont été effectuées notamment en :

- Mesure et contrôle des impayés
- Comptabilité
- Analyse financière
- Gestion des risques opérationnels
- SIG
- Développement de nouveaux produits
- Planification financière avec microfin
- Élaboration de dossiers de crédit
- Professionnalisation de la gestion de la mutuelle
- Manuel de procédure comptable des opérations

Le besoin de recruter un gestionnaire de crédit s'est fait sentir d'autant plus que c'est l'ancien caissier qui a été promu en agent de crédit et remplacé par un caissier, ancien employé de world vision.

La réception tardive des appuis non financiers n'a pas permis de marquer par un impact significatif le partenariat. Par ailleurs les constructions de guichets (Tagatta et Thieppe) ont été livrées depuis janvier 2006, cependant les équipements des guichets ne sont pas encore livrés en raison semble-t-il de la non transmission du rapport de suivi de performance non maîtrisée par la gérante. Les SFD sont peu associés à la gestion des OCB « *si Ndoye, opérateur ACA n'est pas présent lors du décaissement, les responsables des OCB ne veulent pas traiter avec les SFD* ». Ce travail est transféré maintenant à l'Ankar. Seuls 2 OCB ont leurs membres qui ont ouvert des comptes au niveau de la SFD.

Les critères d'accessibilité ne posent pas de problèmes, il est plutôt relevé un problème de communication de même qu'un Problème de suivi des encours en épargne relatif aux OCB appuyés par AFDS (SIG).

2. Analyse financière

Indicateurs	2003	2004	2005
Nombre de crédits en cours	ND	558	-
Montant total de l'encours de crédits	150 134 015	228 052 499	437 904 379
Solde de crédit moyen	ND	ND	ND
Nombre de clients titulaires d'un compte d'épargne libre	ND	1 628	2 223
Solde total des comptes d'épargne libre	86 699 583	271 761 824	354 845 351
Taux d'abandon de créances	ND	ND	ND
Taux d'impayés (portefeuille à risque > 30 jours de retard)	ND	ND	ND
Efficacité administrative	7,6%	8,0%	4,7%
Rendement du portefeuille	8,2%	7,9%	8,6%
Autosuffisance opérationnelle	148,9%	110,6%	223,3%
Autosuffisance financière	98,0%	72,4%	103,2%
Rendement des actifs	-0,2%	-3%	0,26%

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

L'encours de crédit a fortement augmenté, avec des évolutions relatives de 60% entre 2003 et 2004, et de 92% entre 2004 et 2005. Il est passé respectivement de 150.134.015 F.CFA à 228.052.499 F CFA et 437.904.379 pour les années 2003, 2004 et 2005.

L'épargne a également augmenté dans une proportion plus forte que l'encours de crédit entre 2003 et 2004. Il est passé de 86.699.583 F CFA à 271.761.824 F.CFA, soit une augmentation de 213%. Entre 2004 et 2005, elle a augmenté de 31% avec un solde de 354.845.351 F.CFA en 2005.

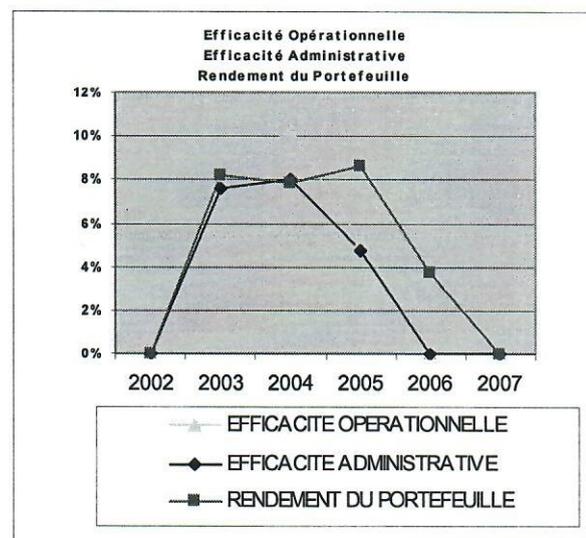
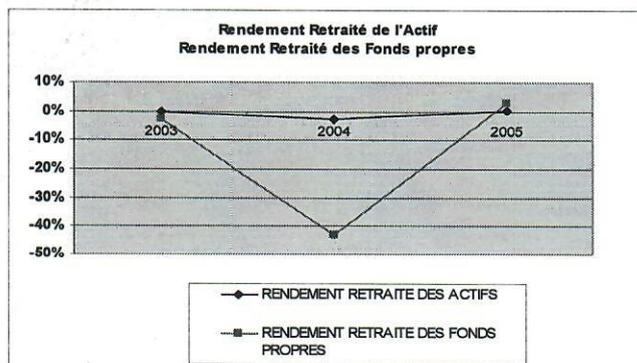
Les ratios de performance sont globalement assez corrects. Les ratios d'autosuffisance opérationnelle et financière ont dépassé la norme de 100% en 2005 avec des pourcentages de 110,6% et 223,3%. Le rendement des actifs est devenu positif avec un ratio de 0,26% en 2005.

L'efficacité administrative a enregistré un bon ratio, de 4,7% largement en deçà du ratio plafond de 15,7%. Toutefois, le rendement du portefeuille doit être amélioré pour atteindre au moins le ratio standard de 22,7%. Il s'élève en 2005 à 8,6%.

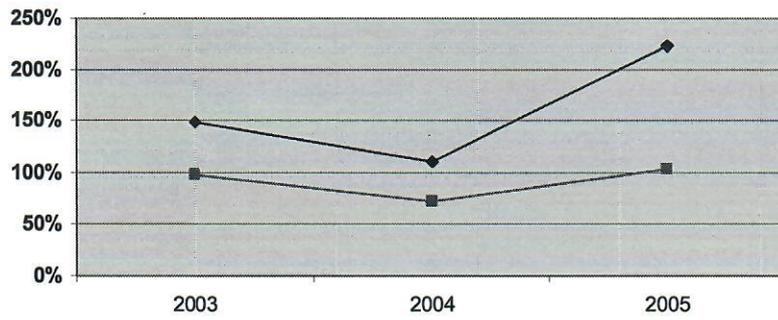
Nous avons noté également que les prévisions du plan d'affaires, sur la base des informations disponibles, sont largement dépassées.- Voir tableau ci après -

L'encours de crédit prévu a été dépassé de 151% alors que le nombre d'épargnants libres et le solde de l'épargne libre prévu sont dépassés respectivement de 18% et 165%.

Le rendement retraité des actifs, de même que l'autosuffisance opérationnelle et financière, feront l'objet d'une analyse ultérieure dans le rapport final.



Autosuffisance Opérationnelle
Autosuffisance Financière



—◆— AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE
—■— AUTOSUFFISANCE FINANCIERE