



République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTRE DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE NATIONALE,
DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ ET DE LA MICROFINANCE**

**DOCUMENT ACTUALISE DE POLITIQUE
SECTORIELLE DE LA MICROFINANCE ET
PLAN D'ACTION (2008 – 2013)**

Version finale

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	III
1. INTRODUCTION GENERALE.....	1
1.1. Concept et Vision	1
1.1.1. Concept de microfinance	1
1.1.2. Situation mondiale	1
1.1.3. Situation dans l'UEMOA	2
1.1.4. Microfinance et OMD	4
1.1.5. Approche sectorielle	4
1.2. Processus participatif.....	4
1.2.1. Principales étapes	4
1.2.2. Conception et élaboration du document	6
1.2.3. Approbation et diffusion	7
1.2.4. Mise en œuvre.....	7
1.2.5. Réactualisation du plan d'action et de son budget.....	7
1.3. Structure du Document	8
2. CONTEXTE GENERAL.....	9
2.1. Géographie, population et découpage administratif	9
2.2. Contexte socio-économique et politique.....	9
2.3. Politiques macro-économiques	9
2.4. Pauvreté et politiques mises en œuvre	10
2.5. Situation du secteur financier et bancaire	10
3. ANALYSE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE	11
3.1. Description du secteur.....	11
3.1.1. Typologie des institutions et modalités d'intervention	11
3.1.2. Situation du secteur : résultats et poids des grands réseaux	11
3.1.3. Professionnalisation des institutions : atouts et contraintes	13
3.1.4. Viabilité et pérennité	14
3.1.5. Finance rurale : situation, contraintes et opportunités	15
3.2. Environnement légal et réglementaire	15
3.2.1. Situation juridique des SFD : problèmes et principales innovations de la Nouvelle Loi.....	15
3.2.2. Contrôle et supervision des SFD	16
3.2.3. Dispositifs réglementaires non spécifiques aux SFD.....	16
3.3. Options du Gouvernement et cadre institutionnel	17
3.3.1. Options du Gouvernement	17
3.3.2. Tutelle des SFD.....	17
3.3.3. Promotion des SFD.....	18
3.3.4. Coordination et concertation	18
3.3.5. Défense des intérêts et moralisation de la profession	19
3.4. Offre de produits et services de microfinance.....	19
3.4.1. Activités de crédit	19
3.4.2. Activités de dépôt	19
3.5. Demande de produits et services de microfinance	20
3.6. Microfinance et financement des MPE et PME	20

3.7. Relations entre Banques et SFD	21
3.8. Appuis au secteur	22
3.8.1. Principaux programmes des bailleurs de fonds.....	22
3.8.2. Appuis techniques.....	22
3.8.3. Actions et programmes de formation	22
4. CONTRAINTES ET FAIBLESSES, ATOUTS ET OPPORTUNITES	24
4.1. Contraintes et faiblesses.....	24
4.2. Atouts et opportunités.....	24
4.3. Opportunités d'investissement	25
5. POLITIQUE NATIONALE DE MICROFINANCE	26
5.1. Principes généraux	26
5.2. Rôles des acteurs.....	26
6. STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE	28
6.1. Justification et bien fondé.....	28
6.2. Vision de développement.....	28
6.3. Objectifs et finalité	29
6.4. Objectifs immédiats.....	29
6.5. Axes stratégiques.....	29
6.5.1. Axe stratégique 1 : Amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur.....	29
6.5.2. Axe stratégique 2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des SFD professionnels.....	30
6.5.3. Axe stratégique 3 : Articulation renforcée entre SFD et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration du secteur de la microfinance au secteur financier.....	30
6.5.4. Axe stratégique 4 : Un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle	31
6.6. Impacts attendus	32
6.7. Résultats attendus	32
6.8. Mise en œuvre.....	32
6.8.1. Quelques principes.....	32
6.8.2. Le plan d'action	33
6.8.3. Rôles et responsabilités des principaux acteurs.....	33
6.8.4. Les actions de renforcement des capacités	35
6.8.5. Opérationnalisation de la Politique Sectorielle	36
Annexe 1 : Données statistiques des principales institutions au 31 décembre 2007 (données financières en FCFA)	a
Annexe 2 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal	b
Annexe 3 : Estimation de la demande potentielle : période 2005 - 2010.....	c
Annexe 4 : Plan d'action 2008 – 2013.....	e

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACEP	Alliance du Crédit et d'Épargne pour la Production
AFD	Agence Française de développement
AGETIP	Agence d'Exécution des travaux d'Intérêts Publics
APIMEC	Association Professionnelle des Institutions Mutualistes d'Épargne et de Crédit
AP/SFD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
ASACASE	Association Sénégalaise Pour l'Appui et la Création d'Activités Socio-Economiques
AT/ CPEC	Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BRVM	Bourse Régionale de Valeurs Mobilières
	Programme de renforcement des Capacités des Institutions de Microfinance en Afrique
CAPAF	Francophone
CEC	Caisse d'Épargne et de Crédit
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CGAP	Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres
CMD	Crédit Municipal de Dakar
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNC	Comité National de Coordination des Activités de Microfinance
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
CONACAP	Conseil National Pour la Promotion et le Développement
CRS	Catholic Relief Service
DID	Développement International Desjardins
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FCB	Fonds de Contrepartie Belge
FCSS	Fonds de Contrepartie Sénégalais-Suisse
FDEA	Femme Développement Entreprise en Afrique
FENAGIE	Fédération Nationale des Groupements d'Intérêts Economique de Pêche
FPE	Fonds de Promotion Economique
GEC	Groupement d'Épargne et de Crédit
GVEC	Groupement Villageois d'Épargne et de Crédit
IMF	Institutions de Microfinance
MEC	Mutuelle d'Épargne et de Crédit
MECMU	Mutuelle d'Épargne et de Crédit de la Municipalité de Dakar
MFSNEFMF	Ministère de la Famille, de la Solidarité Nationale, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance
PAME	Programme d'Appui à Micro – Entreprise
PNLP	Programme National de Lutte contre la Pauvreté
PROFEMU	Programme des Femmes en Milieu Urbain
RECEC	Réseau des caisses d'Épargne et de Crédit des Femmes de Dakar
REMECU	Réseau de Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'UNACOIS
SFD	Systèmes Financiers Décentralisés
SMS	Structure Ministérielle de Suivi
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UMEC	Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit
UMECU	Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'Unacois
UM / PAMECAS	Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal

1. INTRODUCTION GENERALE

1.1. Concept et Vision

1.1.1. Concept de microfinance

1. La microfinance fait référence à l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert.
2. Une institution de microfinance est une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour, entre autre, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques.
3. Cependant, au-delà de leur fonction d'intermédiation financière, de nombreuses institutions de microfinance (IMF) jouent un rôle d'intermédiation sociale à travers notamment les modalités suivantes : groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion.
4. Les études d'impact et les expériences accumulées ont fait évoluer le concept et confirmer un certain nombre de principes et d'acquis parmi lesquels¹ :
 - la microfinance constitue un puissant instrument dans la lutte pour la réduction de la pauvreté ;
 - l'accès, de manière durable, d'un grand nombre de pauvres à des produits et services financiers, requiert l'atteinte par les IMF de l'autosuffisance financière ;
 - l'intégration de la microfinance dans le secteur financier global est une condition de développement de sa portée ;
 - les pauvres ont besoin, non seulement de crédit, mais aussi d'une variété d'autres services financiers tels que l'épargne, les services de paiement, l'assurance... ;
 - le crédit n'est pas toujours approprié pour toutes les situations : des catégories de personnes qui ne disposent d'aucun revenu, ni de moyens de remboursement de prêts, ont certainement besoin d'autres formes d'appui avant d'être éligibles au crédit ;
 - le renforcement des capacités (institutionnelles et humaines) constitue un défi majeur du secteur de la microfinance ;
 - les systèmes d'information de gestion constituent des impératifs pour tous les acteurs dans l'optique de la viabilité et de la maîtrise des risques ;
 - le rôle des gouvernements est important dans la création d'un environnement favorable au développement du secteur.

1.1.2. Situation mondiale

5. Bien que l'on ait assisté, ces dernières années, à une forte croissance des institutions de microfinance (IMF) de par le monde, la demande de services de microfinance reste largement insatisfaite. En effet, sur une demande globale estimée à 500 millions de familles, seules 30 millions seraient touchées en 2002. Sur les continents, la couverture est très inégale. En Asie : 9,3% des familles les plus pauvres seraient touchées contre seulement 6% en Amérique Latine et en Afrique.

¹ Ces principes généraux développés par le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) ont été endossés par le sommet du G8 de juin 2004.

1.1.3. Situation dans l'UEMOA²

6. Dans la région de l'UEMOA, Les pratiques d'épargne et de crédit (tontines, clubs d'épargne, caisses de solidarité, fonds rotatifs, coopératives d'épargne et de crédit) ont des origines lointaines. Cependant, la microfinance, en tant que secteur organisé, et sa contribution au développement économique ne sont reconnues qu'il y a une quinzaine d'années.
7. Les organisations qui opèrent dans le secteur peuvent être classées en trois catégories :
 - les institutions d'épargne et de crédit ;
 - les expériences de crédit direct ;
 - les Projets à volet crédit et les ONG qui ne font pas du crédit leur activité principale.
8. D'après les données de la Direction des Systèmes Financiers décentralisés de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (DSFD/BCEAO), le secteur a évolué comme suit au cours de la période 1993 – 2003 :
 - le nombre d'institutions a été multiplié par 6 atteignant 620 au 31 décembre 2003 ;
 - le nombre de points de services (caisses de base, agences et bureaux...) est passé de 1136 à 2597 ;
 - le nombre de clients/membres servis par ces institutions qui était de moins de 313 000 en 1993 a atteint 4 millions en décembre 2003 ;
 - les dépôts collectés passent de 12,8 milliards FCFA en 1994 à 204,7 milliards FCFA à fin 2003 ;
 - les prêts octroyés par ces institutions ont été multipliés par 10 au cours de la période considérée passant de 19,4 milliards à 200 milliards FCFA ;
 - des crédits en souffrance atteignent 8% de l'encours au 31 décembre 2003.
9. Les Institutions de Microfinance (IMF) de la région UEMOA sont majoritairement des coopératives d'épargne et de crédit (Coopec). Ensemble, ces Coopec concentrent 87% des 4 millions de clients touchés en 2003, gèrent 95% des dépôts et 80% des encours de crédit. Dix (10) IMF sur les 620 recensées en 2003 disposent de 80% des dépôts collectés et des opérations de crédit dans la région. Dans chaque pays de l'union, une ou deux institutions représentent plus de 50% des activités du secteur.
10. Dans la zone UEMOA, le secteur de la microfinance est régi par une loi sur les structures mutualistes d'épargne et de crédit, adoptée au niveau de chaque pays sur la base du cadre général de la législation dite loi "PARMEC", et ses décrets d'application³. Dans le cadre de cette réglementation, les structures mutualistes peuvent être agréées et leurs institutions de base reconnues par les ministères des finances, sur la base de demandes examinées par les cellules de suivi des SFD desdits ministères avec la collaboration de la BCEAO.
11. Cette loi a pour objectifs :
 - la protection des déposants en vue d'accroître la crédibilité des institutions et partant, d'augmenter leur capacité de mobilisation de l'épargne ;
 - la sécurité des opérations par l'instauration de règles prudentielles propres à prévenir des abus pour préserver la viabilité des institutions ;

² L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) regroupe huit pays (Bénin, Burkina, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) de l'Afrique de l'Ouest. Ces pays s'étendent sur une superficie totale de 3 516 200 km² et comptaient en 2001 environ 73,5 millions d'habitants. Le taux de croissance de la population au sein de cette union varie entre 1,9% et 3,3%.

³ Par ce nom générique usuel, il faut entendre l'ensemble des lois nationales et décrets d'application élaborés par chaque pays sur la base du document adopté sur la législation des mutuelles d'épargne et de crédit dans le cadre de l'exécution du Programme d'Appui à la Réglementation sur les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (PARMEC).

- le renforcement de la capacité et de l'autonomie financière de ces institutions par leur regroupement en réseau.
12. Elle a été depuis son adoption un outil majeur de développement de la microfinance en Afrique de l'Ouest en sécurisant la collecte de l'épargne, en aidant à la maîtrise de la gestion de crédit et en contribuant à la professionnalisation des IMF.
 13. Les structures non mutualistes peuvent signer des conventions avec le ministère chargé des finances pour mener leurs opérations. Afin d'exercer le suivi, le contrôle et la tutelle des SFD, les ministères des finances des pays membres se sont dotés de cellules de suivi et de contrôle.
 14. Le cadre réglementaire a été complété par les instructions de la BCEAO relatives au contenu et aux modalités de collecte et d'organisation de l'information financière concernant les SFD. Cependant, il suscite des controverses relatives notamment à l'orientation mutualiste et ses incidences institutionnelles d'une part, et au taux d'usure⁴ et ses conséquences sur la viabilité des IMF d'autre part.
 15. Malgré des avancées régionales significatives en termes de clientèle, de collecte de l'épargne et d'allocation de crédit, le secteur se trouve confronté aux défis suivants, touchant davantage les grands réseaux mutualistes :
 - la maîtrise de la croissance et l'application des principes de bonne gouvernance ;
 - une meilleure organisation comptable et financière pour disposer de systèmes d'information et de gestion performants ;
 - la formation et l'élaboration d'outils performants de contrôle ;
 - la qualité et le développement de l'offre de services ;
 - la recherche de la viabilité et de la pérennité.
 16. C'est pourquoi, des grands réseaux mutualistes se regroupent et tentent de trouver en commun des leviers techniques et financiers pouvant leur permettre de développer leur marché respectif à travers une offre de produits et services diversifiés et rentables.
 17. En outre, à l'initiative de la DSFD/BCEAO, une mobilisation générale des intervenants dans le secteur s'organise pour trouver des solutions adaptées à la situation de crise que connaissent certains de ces grands réseaux. Dans son nouveau programme régional en cours d'élaboration, la DSFD/BCEAO met l'accent sur les trois volets suivants : réglementation, supervision et information.
 18. Grâce à l'appui de nombreux bailleurs de fonds, l'organisation du secteur se poursuit dans tous les pays de l'UEMOA. Des politiques et stratégies nationales se mettent en place avec comme objectif principal l'intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier national et comme objectifs spécifiques :
 - la reconnaissance et la moralisation de la profession ;
 - la diffusion des meilleures pratiques ;
 - la professionnalisation des institutions ;
 - une plus grande contribution du secteur à la lutte contre la pauvreté ;
 - la recherche de la pérennité des institutions ;
 - une meilleure coordination des interventions.

⁴ La loi sur l'usure a fixé le taux d'usure à 18% pour les banques et établissements financiers et à 27% pour les IMF.

1.1.4. Microfinance et OMD

19. Même si l'impact de la microfinance reste globalement limité, des études et recherches montrent qu'elle représente un outil important de lutte contre la pauvreté et doit être considérée comme une des stratégies en vue d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici à 2015. Le Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) a tout récemment montré que la microfinance, par le biais des services financiers durables qu'elle fournit aux pauvres, contribue à l'atteinte de ces objectifs. En effet, l'accès aux services financiers constitue une base à partir de laquelle d'autres besoins peuvent être satisfaits : santé, éducation, conseils de nutrition, autonomisation des femmes.

1.1.5. Approche sectorielle

20. Aujourd'hui, il est de plus en plus admis au sein de la communauté des bailleurs de fonds que l'intégration de la microfinance au secteur financier global est une condition nécessaire de sa contribution efficace au développement et à la réduction de la pauvreté (Cf. **Encadrés 1 et 2**).

1.2. Processus participatif

1.2.1. Principales étapes

21. Depuis son émergence à la fin des années 80, le secteur de la microfinance au Sénégal a bénéficié de plusieurs appuis techniques et financiers de l'Etat et des partenaires au développement qui lui ont permis d'entrer dans la phase d'expansion. Pour permettre au secteur de poursuivre sa croissance et d'entrer dans une phase de consolidation (Cf. **Encadré 3**), les acteurs concernés ont exprimé leur souhait de réaliser un diagnostic approfondi pour identifier les contraintes, les opportunités et les perspectives du développement de ce secteur.
22. Sous l'égide de la cellule AT/CPEC du Ministère de l'Economie et des Finances, des journées de concertation sur la microfinance se sont tenues les 22 et 23 octobre 2002 suivies de l'atelier de planification sur la méthode ZOPP du 19 au 22 novembre 2002.

Encadré 1 : Microfinance et Approche Sectorielle

L'approche dite sectorielle du développement de la microfinance a pour objectif principal de renforcer le système financier global par l'intégration du secteur de la microfinance afin de garantir pour les pauvres et les ménages à faibles revenus, un accès durable aux services financiers. L'intégration de tous les sous-segments du secteur financier est une condition nécessaire du développement, mais elle n'est pas suffisante. D'où la nécessité que le système financier intégré puisse être constitué d'institutions viables et pérennes fournissant des services aux populations de toutes catégories.

Cette approche s'appuie sur le développement d'une politique et d'une stratégie nationales reflétant la commune vision de tous les partenaires d'une intégration du secteur de la microfinance dans le secteur financier formel et commercial. Elle prend en compte la situation socio – économique et politique. Elle est centrée sur le développement de la capacité locale concernant l'environnement plus particulièrement le cadre légal et réglementaire, les institutions, les mécanismes de financement, les services d'appui au secteur tels que les structures juridiques, de comptabilité et d'audit, les centrales de risques, les possibilités de formation et de renforcement institutionnel, le degré de structuration de la profession..., afin que les services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus intègrent sur une base non subventionnée et permanente le secteur financier formel.

En visant à faire de la microfinance non pas un secteur en marge du système financier global mais une partie intégrante de ce système, l'approche sectorielle est au cœur du développement. En effet, elle favorise, à travers son objectif et sa démarche, la jonction entre la microfinance et le développement aux trois niveaux suivants :

- l'accès des pauvres et ménages à faibles revenus aux services financiers durables ;
- la création d'institutions de microfinance viables et pérennes ;
- l'insertion des IMF dans le système financier global.

Encadré 2 : Microfinance et Réduction de la Pauvreté

Les produits et services de microfinance entraînent notamment par le crédit, un effet de levier sur l'activité économique des ménages. De façon générale, ces services financiers (crédit, épargne, assurance...) constituent des outils de gestion, de réduction et de partage de risques. Ils contribuent également au renforcement des liens sociaux.

L'accès permanent des populations pauvres à des services financiers les aide à réduire leur vulnérabilité. Mais la microfinance n'est pas une panacée. Elle n'est pas la solution miracle capable à elle seule d'éliminer la pauvreté. Dans un contexte économique favorable, la microfinance constitue un outil adapté pour améliorer les conditions de vie des pauvres qui ne sont pas en mesure d'exploiter les opportunités économiques faute de moyens financiers.

En contribuant à l'augmentation des revenus, à la création des revenus et en réduisant les dépendances vis-à-vis des prêteurs informels, la microfinance contribue à la réduction de la pauvreté.

Les besoins en services financiers des populations étant permanents, les institutions de microfinance doivent veiller à la viabilité et à la pérennité de leurs opérations ; cet objectif n'étant pas contradictoire avec celui de la lutte contre la pauvreté.

23. En juillet 2003, un Comité Technique composé de dix (10) membres (Représentants des Ministères Concernés, des IMF et des bailleurs de fonds) a été mis en place pour piloter le processus de la lettre de politique sectorielle. Avec l'accord du sous-groupe des bailleurs de fonds de la microfinance au Sénégal, le PNUD et le FENU ont mis à disposition un Facilitateur Principal dont le mandat est d'animer, sous l'autorité du Comité technique, le processus jusqu'à son terme.

24. A partir de novembre 2003, les principaux praticiens de la microfinance se sont engagés dans une approche sectorielle basée sur une vision commune partagée par tous ces acteurs, y compris les bailleurs de fonds et le Gouvernement, pour un développement optimal du secteur de la microfinance. Partant de cette vision, les acteurs ont développé une politique sectorielle et élaboré une stratégie et son plan d'action. Une Table Ronde regroupant tous ces acteurs, y compris les bailleurs de fonds, sera organisée pour conclure le financement et la mise en œuvre du plan d'action.

25. Lancé le 19 novembre 2003 par un atelier national, le processus a suivi les étapes suivantes :

- diagnostic – pays ;
- validation du diagnostic par les principaux acteurs ;
- développement de la politique et de la stratégie nationales ;
- élaboration du plan d'action et de son budget ;
- concertation entre les acteurs et répartition des rôles ;
- promulgation de la loi ou décret pour renforcer le document.

Cinq (05) études ont été réalisées dans le cadre du diagnostic - pays :

République du Sénégal / Ministère de la Famille, de la Solidarité Nationale, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance

- Etude n°1: Analyse du cadre juridique et institutionnel ;
- Etude n°2: Offre et demande de services de microfinance en milieu urbain et rural ;
- Etude n°3: Mécanismes de financement du secteur ;
- Etude n°4: Microfinance: viabilité et lutte contre la pauvreté ;
- Etude n°5: Microfinance et financement des PME et MPE.

26. Conformément au programme du processus, des ateliers inter - régionaux de validation du diagnostic se sont tenus du 15 au 26 septembre à Kolda, Matam, Diourbel et Thiès. Ces ateliers régionaux ont été animés par le Comité Technique du processus.

27. Les objectifs spécifiques des ateliers régionaux étaient les suivants :

- discuter du diagnostic (synthèse des études réalisées dans le cadre du processus) en vue de sa validation ;
- proposer les grandes lignes de la politique nationale de microfinance ;
- proposer des axes stratégiques de développement du secteur.

Les résultats de ces ateliers régionaux ont alimenté le présent document.

1.2.2. Conception et élaboration du document

28. Sur la base des résultats des études et des conclusions et recommandations des ateliers inter – régionaux, le Facilitateur Principal a produit une première version du document qui a été discutée et améliorée courant novembre 2004 avant distribution aux principaux acteurs pour validation lors de l'atelier national.

29. Les 14 et 15 décembre 2004, s'est tenu l'atelier de validation de la lettre de politique sectorielle de microfinance. Cet atelier, qui a regroupé une centaine d'acteurs du secteur, a été l'occasion de débattre des axes de la stratégie et du plan d'action y relatif. A l'issue de l'atelier de validation, le Comité technique a établi le budget du plan d'action.

Encadré 3

Les phases de développement du secteur de la microfinance

Pour déterminer l'appui requis en vue de stimuler de façon optimale le développement du secteur de la microfinance, il est intéressant de passer en revue la manière dont la microfinance s'est développée dans des pays qui disposent aujourd'hui d'un secteur de microfinance mature. Quoique chaque pays ait ses propres caractéristiques, on considère généralement que le développement du secteur de la microfinance suit les 4 phases suivantes : démarrage, expansion, consolidation et intégration.

- **Phase de démarrage** : Durant cette phase, les activités de microfinance sont introduites en général sous forme de projets pilotes. Les produits et services financiers sont peu diversifiés. En fait, ils sont dans une phase de test et de développement pour un marché en création. Au niveau des IMF, un accent est mis sur les ressources humaines capables de proposer des méthodologies et modalités de services et produits rentables. Au cours de cette phase, les subventions sont dominantes. On assiste vers la fin de cette période à deux phénomènes : d'une part, des échecs de projets pilotes à cause notamment de la mauvaise qualité de portefeuille de crédit, et d'autre part, la réussite de certaines expériences ayant appliqué des méthodologies adaptées au contexte et des pratiques optimales de microfinance. En résumé, au cours de cette période, la priorité est au développement de produits adaptés à la création d'un marché pour la microfinance.

- **Phase d'expansion** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se préoccupent d'élargir la gamme de leurs opérations et de leur clientèle. Leur réussite leur permet de monopoliser une grande part du marché potentiel. D'autres IMF s'inspirent et copient leurs méthodologies. L'accent est mis sur le développement des activités et des démarches des IMF sur la mobilisation des ressources pour financer la croissance. L'expansion du secteur permet de réaliser des économies d'échelle et des résultats d'exploitation positifs. Les IMF continuent de bénéficier de subventions pour le renforcement institutionnel mais elles recourent à des prêts souples des banques, des bailleurs de fonds et de certains

investisseurs pour financer leur croissance. On observe au cours de cette phase que la demande en produits et services financiers est importante mais largement insatisfaite. La priorité est au développement des institutions en vue de répondre à cette demande.

- **Phase de consolidation** : C'est la phase au cours de laquelle les IMF leaders se focalisent sur leur viabilité et sur la pérennité de leurs opérations. L'accent est mis sur le renforcement institutionnel. C'est en effet, une étape caractérisée par la formalisation de l'organisation interne des IMF (manuels de procédures et de gestion des produits, SIG...). Le secteur de la microfinance se formalisant, la réglementation du secteur devient nécessaire. La concurrence est vive entre les IMF qui sont obligées d'améliorer leur productivité et d'innover pour conserver et élargir leur part de marché. Les subventions au secteur s'amenuisent et n'interviennent que sur des aspects tels que le renforcement des capacités des principaux acteurs du secteur. Au cours de cette phase, on constate que certaines IMF commencent à intégrer dans leur portefeuille de nouveaux clients (micro et petites entreprises et même PME). La priorité est accordée à l'amélioration de la réactivité aux besoins des clients et à la diversification des produits.

- **Phase d'intégration** : Dans la phase d'intégration, les IMF leaders font partie intégrante du secteur financier formel réglementé par la Banque Centrale et offrent une gamme de produits répondant aux besoins de la majorité des segments du marché. Cette intégration du secteur de la microfinance au secteur financier formel permet l'accélération de la croissance et du développement économique. Les caractéristiques principales de cette phase sont : la transformation des IMF en institutions réglementées et la disparition des subventions pour les IMF. Au cours de cette phase, pendant que les IMF progressent vers la formalisation et la commercialisation afin de pouvoir financer leur croissance et servir à la fois leur clientèle de base et des clients haut de gamme (MPE, PME), les institutions financières formelles (banques et établissements de crédit) sont de plus en plus engagées dans le secteur de la microfinance, en créant des unités ou des départements pour fournir des produits et services à une catégorie de clients considérés comme pauvres et à bas revenus.

1.2.3. Approbation et diffusion

30. Le document (comprenant son plan d'action et son budget) validé par les acteurs a été transmis au Gouvernement pour approbation et diffusion. Une Table Ronde a été organisée en avril 2005. Elle a réuni les acteurs opérationnels, le Gouvernement et les bailleurs de fonds. Ceux-ci se sont engagés à contribuer au financement du plan d'action dont les modalités de mise en œuvre ont été également définies.

1.2.4. Mise en œuvre

31. La démarche participative et la concertation seront poursuivies dans la mise en œuvre du document approuvé.

1.2.5. Réactualisation du plan d'action et de son budget

32. Après trois années d'exécution, les acteurs ont procédé à la réactualisation du plan d'action et de son budget lors d'un atelier national tenu les 21 et 22 avril 2008. La sous-estimation du budget de certains axes (axe 2 et 3 notamment), les déséquilibres constatés dans le financement des axes, les mutations intervenues dans le secteur depuis 2005 et l'évolution de l'environnement ont amené le CNC à recommander, dans sa réunion du 28 mars 2007, la réactualisation du plan d'action. La formule choisie fut une autoévaluation de la pertinence des éléments inscrits au plan d'action (actions et modalités essentiellement) et du réalisme du budget, sans une remise en cause fondamentale de la Politique sectorielle. Les acteurs, répartis dans les différents groupes thématiques constitués à cet effet, ont, pendant deux jours, travaillé sur le plan d'action réactualisé. Les différents rapports de groupes ont été présentés à l'Assemblée qui les a validés, sous réserve d'observations mineures.

33. Une réunion avec les Partenaires Techniques et Financiers sera organisée après approbation du document par les Autorités sénégalaises. Elle permettra de combler le gap de financement du plan d'action.

1.3. Structure du Document

34. La lettre de politique sectorielle de microfinance comprend les parties suivantes :

- Introduction générale ;
- Contexte général ;
- Analyse du secteur de la microfinance ;
- Contraintes et faiblesses, atouts et opportunités ;
- Politique sectorielle ;
- Stratégie nationale de microfinance

2. CONTEXTE GENERAL

2.1. Géographie, population et découpage administratif

35. Le Sénégal, pays plat situé entre le Sahel au Nord et la grande forêt tropicale, s'étend sur une superficie de 196.192 Km² et compte une population estimée en 2006 à 10,9 millions d'habitants. La densité de population est de 55 habitants au Km².
36. La population connaît une croissance très rapide. Les moins de 20 ans représentent 55% de cette population dont le taux annuel de croissance est de 2,8%. Dakar la capitale compte environ 2,5 millions d'habitants soit le quart de la population totale. L'urbanisation se développe rapidement avec le phénomène de l'exode rural.
37. Le pays est subdivisé en 11 régions, 34 départements, 67 communes, 103 arrondissements et 320 communautés rurales. En 2008, trois nouvelles régions ont été créées : Kaffrine, Kédougou et Sedhiou.

2.2. Contexte socio-économique et politique

38. Le Sénégal est un pays membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest – Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'ouest (CEDEAO).
39. En 2001, 53,9% des ménages vivaient en dessous du seuil de pauvreté. Le PIB nominal s'établissait à cette date à 3 881,1 milliards FCFA. En 2001, la structure de la PIBe reste fortement dominée par les services (55,2%) suivis de l'industrie (26,9%) et de l'agriculture (17,9%). Le taux d'inflation annuel a augmenté de 1,8% en 1997 à 2,3% en 2002. En 2007, la croissance réelle du PIB est estimée à 4,8% du fait notamment du dynamisme du secteur tertiaire, et du redressement du secteur secondaire contre 2,3% en 2006.
40. Le Sénégal a entrepris très tôt la libéralisation de sa vie politique et jouit d'une réelle stabilité dans une région en proie à des turbulences politiques entravant le développement économique régional.
41. En matière de bonne gouvernance, le Gouvernement du Sénégal a décidé de lutter contre la corruption en renforçant l'indépendance de la justice et en améliorant son fonctionnement. Il s'est également engagé à assurer une grande transparence dans la gestion publique.

2.3. Politiques macro-économiques

42. Les reformes économiques entreprises au lendemain de la dévaluation du franc CFA survenue en 1994 ont placé l'économie sénégalaise sur le sentier de la croissance. Ces réformes qui constituent la suite du processus d'ajustement structurel engagé depuis 1979 ont visé le rétablissement des conditions d'une croissance économique durable : viabilité de l'économie, réduction de la taille du secteur public, promotion du secteur privé et maîtrise de l'inflation.
43. Les résultats de ces réformes sont perceptibles au niveau de la croissance économique qui suit une trajectoire de l'ordre de 5% l'an, permettant une progression du PIB par habitant de 2,5% en termes réels avec une maîtrise de l'inflation. Cependant, cette croissance demeure vulnérable à plusieurs aléas (socio-politiques, climatiques, etc.).
44. Au niveau du secteur agricole, les réformes mises en œuvre dans le cadre des politiques d'ajustement structurel se sont traduites par le désengagement de l'Etat, la privatisation et la restructuration des entreprises publiques chargées du développement rural et agricole, la responsabilisation des agriculteurs avec un transfert de certaines fonctions anciennement

dévolues aux organismes publics, l'élimination des subventions sur les intrants et le crédit agricole, la libéralisation des prix, des marchés et du commerce des produits agricoles.

45. L'effet cumulatif des politiques macroéconomiques prudentes et des réformes structurelles fondées sur les principes de l'économie de marché a permis un développement stable du secteur financier au cours de ces dernières années.

2.4. Pauvreté et politiques mises en œuvre

46. Malgré les avancées en terme de croissance économique, la lutte pour la survie et l'accès aux services sociaux de base constitue un défi majeur pour plus de la moitié de la population.
47. Le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) sert de cadre de référence d'élaboration des plans sectoriels de développement et des programmes d'investissement.

2.5. Situation du secteur financier et bancaire

48. Les mesures de restructuration prises à la fin des années 80 ont permis d'assainir le secteur financier et bancaire sénégalais. En 2008, ce dernier compte 17 banques et 3 établissements financiers.
49. Depuis 2001, la stabilité du secteur financier s'est renforcée. Le gouvernement du Sénégal, la BCEAO et les principaux acteurs institutionnels des banques et établissements financiers conduisent régulièrement des réflexions visant le renforcement de la contribution des institutions financières au financement de l'économie.
50. Les réflexions menées dans le cadre du Programme d'Evaluation du Secteur financier (PESF) ont mis en exergue les atouts suivants du secteur financier et bancaire :
- rentabilité structurelle du système bancaire : les opérations de crédit représentent environ 75% du produit net bancaire ;
 - diminution des créances en souffrance brutes au cours de ces dernières années ;
 - importance des crédits à l'économie passant de 486 milliards FCFA en 1999 à 784 milliards FCFA en décembre 2003 ;
 - bancarisation de la population la plus élevée de la sous région UMOA avec un taux de 2,55% et un ratio dépôts sur masse monétaire de près de 76% considéré également comme le plus élevé de la zone UMOA ;
 - élargissement par les banques commerciales de leur clientèle par l'ouverture des guichets PME et des réflexions visant à la constitution des départements ou filiales de microfinance.
51. Cependant, le secteur financier et bancaire doit relever un certain nombre de défis parmi lesquels :
- le coût élevé des crédits au PME par rapport aux conditions offertes aux grandes entreprises ;
 - les difficultés à satisfaire certaines normes prudentielles.

3. ANALYSE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE

3.1. Description du secteur

3.1.1. Typologie des institutions et modalités d'intervention

52. Depuis son émergence à la fin des années 80, le secteur de la microfinance au Sénégal est en pleine croissance. Aujourd'hui, on compte plus de 700 structures financières décentralisées reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention). Ces structures offrent des services et produits financiers à des populations actives à divers niveaux et secteurs de l'économie nationale contribuant ainsi à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.
53. Le secteur comprend trois types d'organisations :
- les institutions à "base de membres" et/ou autogérées, majoritairement mutualistes ;
 - les institutions à "base de clients" qui sont des organisations ayant comme activité principale la distribution de crédit et qui ne lient pas le bénéfice de leur prêt à la constitution d'une épargne préalable ;
 - les projets à "volet crédit" et les ONG ou associations qui ne font pas du crédit leur activité principale, le crédit étant souvent considéré comme une composante parmi d'autres.
54. La loi n° 95-03 du 05 janvier 1995 et le décret 97-1106 du 11 novembre 1997 s'appliquent aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit exerçant leurs activités sur le territoire. Les autres types d'IMF signent des conventions – cadres de 5 ans renouvelables.
55. On peut affiner la typologie ci-dessus par une classification en quatre (3) catégories :
- les réseaux agréés de MEC au nombre de 11 et regroupant 389 institutions affiliées au 31 décembre 2007 ;
 - les GEC et MEC isolées au nombre de 597 (305 GEC et 292 MEC) au 31 décembre 2007 ;
 - les signataires de convention au nombre de huit (8) au 31 décembre 2007⁵ ;
 - les volets crédit des projets et ONG.
56. Les institutions d'épargne et de crédit sont basées sur le rôle central de l'épargne pour alimenter le crédit. Les structures de crédit direct privilégient le crédit comme activité principale sans le lier nécessairement à la constitution d'une épargne préalable. Pour les ONG ou projets à volet crédit, le crédit n'est pas l'activité principale mais une composante parmi d'autres.

3.1.2. Situation du secteur : résultats et poids des grands réseaux

57. Sur la période 1993 – 2003, le secteur a connu une progression fulgurante en termes de nombre d'institutions et de volume d'opérations. On est ainsi passé de 18 institutions à 724 (MEC, GEC et structures sous convention). Cependant la répartition des IMF sur le territoire est déséquilibrée. On observe des zones de forte concentration (Dakar et Thiès : 40% des SFD) et des zones peu touchées (Diourbel, Fatick, Kolda, Matam et Tambacounda).
58. Au 31 décembre 2003, le secteur avait atteint les principaux résultats suivants :

⁵ SEMIS, (2008), *Rapport sur la Cartographie Numérisée des SFD*

- un nombre de bénéficiaires de 510 883 ;
- un volume de crédit de 57,8 milliards FCFA ;
- un encours de crédit s'élevant à 37,2 milliards FCFA pour les 7 réseaux constitués ;
- un encours de dépôts de 42,1 milliards FCFA ;
- des créances en souffrance de l'ordre de 1 milliard FCFA pour les 7 réseaux.

59. Les rapports de suivi-évaluation de la Direction de la Microfinance donnent au 31 décembre 2007, les résultats suivants (cf Annexe 2 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal) :

- nombre de membres/clients : 944 000 dont 44% de femmes ;
- nombre d'emprunteurs actifs : 215 000 ;
- encours de crédit : 111 milliards FCFA ;
- encours de dépôts : 91 milliards FCFA dont 85% constitués de dépôts à vue ;
- Ratio de PAR à 90 jours : 2,5%
- ratio d'autonomie opérationnelle : 125%.

Ces statistiques portent sur un échantillon de douze (12) SFD concentrant pas moins de 90% de l'actif et de l'encours de crédit du secteur.

60. Le marché est actuellement dominé par les six (6) réseaux suivants :

- Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) ;
- Crédit Mutuel du Sénégal (CMS) ;
- Union des Mutuelles du Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal ;
- Réseau des Caisses d'Épargne et de Crédit des Femmes pour le Développement (RECEC – FD) ;
- Réseau des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'Unacois (REMECU) ;
- Union des Mutuelles d'Épargne et de Crédit de l'Unacois (UMECU).

61. Ces institutions concentraient au 31 décembre 2003 :

- 84% des membres/clients dont 35% au CMS, 25% à l'UM-PAMECAS et 7% à l'UMECU ;
- 87% de l'encours d'épargne dont 49% par le CMS, 18% par l'UM-PAMECAS et 12% par l'UMECU ;
- 86% du volume de crédit dont 30% par l'ACEP, 22% par le CMS, 16% par l'UMECU et 15% par l'UM-PAMECAS.

62. Les huit (8) signataires de convention sont les suivants :

- Actions Plus CEDS Afrique ;
- Association Sénégalaise pour l'Appui et la Création d'Activités Socio - Economiques (ASACASE) ;
- Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Microfinance (CAURI-MF), résultat de la fusion des programmes microfinance des ONG Christian Children Fund (CCF) et Catholic Relief Service (CRS) ;
- Femme Développement et Entreprise en Afrique (FDEA) ;
- Fédération Nationale des Groupements d'Intérêt Economique de Pêche (FENAGIE - Pêche) ;
- Programme d'Appui à la Micro-Entreprise de l'AGETIP (PAME / AGETIP) ;
- SAFEFOD ;
- Association de Financement des Professionnels du Transport Urbain (AFTU).

En 2008, la nouvelle SFD MICROCRED S.A. est venue s'ajouter à cette liste.

63. Les structures signataires de convention représentaient 4% des dépôts et 7% de l'encours de crédit en 2003.
64. Ainsi, malgré l'importance de leur nombre, les GEC, MEC isolées (plus de 500) et ONG intervenant dans le secteur représentent moins de 10% des dépôts et 7% des crédits octroyés. Cette situation ne prend pas en compte les Clubs de Solidarité et de Développement (CSD) qui se sont constitués ces deux dernières années à partir des Groupements Féminins (GF).
65. Même si ces CSD gèrent des opérations de microfinance notamment à partir de subventions et dons du Gouvernement, les acteurs professionnels du secteur les considèrent comme des relais des pouvoirs politiques. Dans cette optique, leur prolifération peut compromettre les efforts de professionnalisation de tout le secteur. Leur nombre n'est pas connu avec exactitude mais on estime qu'il se situerait autour de 6000 au 31 décembre 2003, soit, à raison de 10 femmes par CSD, un total de membres de 60 000.

3.1.3. Professionnalisation des institutions : atouts et contraintes

66. Le professionnalisme des réseaux et la solidité financière d'au moins quatre d'entre eux constituent la force motrice du secteur et masquent les insuffisances en matière de gestion des GEC, des MEC isolées et des structures signataires de convention. Les domaines suivants sont concernés :
- Ressources humaines ;
 - SIG ;
 - Plans d'affaires ;
 - Contrôles interne et externe.

Ressources humaines :

67. Même si les ressources humaines des IMF sont de plus en plus compétentes en raison notamment du recrutement par les grands réseaux du personnel qualifié et expérimenté, les niveaux de qualification des agents opérationnels (gérants, inspecteurs et auditeurs internes...) sont en général faibles et inadaptés à leurs rôles et responsabilités. En outre, les GEC et MEC isolées ne disposent pas de moyens pour recruter des agents qualifiés et couvrir des frais de formations pourtant indispensables à une maîtrise de la gestion des opérations. Par ailleurs, l'absence d'une convention collective interprofessionnelle concernant ce secteur est parfois source de conflits sociaux.

Système d'Information de Gestion (SIG) :

68. Seules deux à trois IMF disposent de SIG adéquat. De façon générale la gestion des informations est souvent manuelle. Il découle de cette situation, une absence d'information fiable et à temps. Parmi les facteurs explicatifs de l'absence de SIG adéquat, on distingue : l'absence de manuel de procédures et d'outils de gestion adaptés, le développement non maîtrisé des opérations, le faible niveau d'informatisation, l'absence de logiciel adapté.

Plans d'affaires :

69. La nécessité des plans stratégiques de développement ou plans d'affaires s'est imposée aux grands réseaux. Cependant, leur élaboration et leur actualisation demeurent tributaires pour la plupart de la disponibilité de ressources humaines et financières. Seuls 3 des 7 réseaux et 2 des 9 signataires de convention disposent de plans d'affaires opérationnels. Les autres IMF incluant les GEC et MEC isolées n'affichent pratiquement aucune vision de développement de leurs activités.

Contrôles interne et externe :

70. L'absence ou l'insuffisance de contrôle interne et externe des IMF constitue une de leurs grandes faiblesses et pose autant le problème de la fiabilité des opérations que celui des risques financiers pour elles-mêmes et pour leurs membres/clients. La prise de conscience de l'importance du contrôle existe de plus en plus au sein des IMF, mais peu d'entre elles ont pu y consacrer des moyens appropriés.

3.1.4. Viabilité et pérennité

71. Le passage d'une offre temporaire à une offre permanente et durable de services financiers adaptés exige des constructions qui parviennent à se passer des subventions. Pour assurer leur viabilité financière, les IMF doivent agir sur les paramètres suivants :

- un volume d'activités suffisant ;
- un différentiel entre taux débiteur et créditeur élevé pour couvrir les charges ;
- une maîtrise des charges et des impayés ;
- une bonne sécurisation de l'encaisse et du patrimoine physique.

72. Cependant, outre les indicateurs quantitatifs ci-dessus, certains indicateurs qualitatifs influencent la viabilité financière. Il s'agit notamment de la gouvernance, du SIG et de l'approche commerciale.

73. Au Sénégal comme dans les pays de l'UEMOA, l'analyse de la viabilité financière des IMF fait face à des contraintes liées à l'absence de plans d'affaires opérationnels et au manque d'informations financières fiables. Sur la base des données disponibles, l'analyse de la viabilité des IMF fait ressortir trois situations distinctes :

- **une solidité financière de trois réseaux** (ACEP⁶, CMS, PAMECAS) construite sur plus d'une dizaine d'années avec certes des appuis financiers de bailleurs de fonds et du Gouvernement mais aussi grâce au professionnalisme de ses acteurs. Ainsi, aux côtés de l'ACEP, IMF structurellement rentable depuis quelques années (autonomie financière : 164,3% en décembre 2003), le CMS et l'UM-PAMECAS sont des institutions autosuffisantes financièrement ;
- **une tendance marquée des autres réseaux et de certains signataires de convention à créer les bases de la viabilité de leurs opérations** en misant notamment sur le professionnalisme. Mais les insuffisances dans l'organisation constituent des freins à l'atteinte rapide de l'autosuffisance opérationnelle et financière ;
- **des GEC et MEC peu portés à la viabilité de leurs opérations** en raison notamment des insuffisances organisationnelles et d'orientation stratégique. Pour la majorité de ces structures, le salut se trouve dans une intégration à des réseaux performants ou leur

⁶ Pour simplifier, ACEP est classée dans la catégorie des réseaux mutualistes d'épargne et de crédit bien que sa configuration et sa structuration ne s'y prêtent pas

constitution en réseaux pour disposer de potentiel et de masse critique en vue de répondre aux besoins de leurs marchés.

74. En outre, le secteur dispose maintenant d'un code de déontologie élaboré par l'AP/SFD (ex APIMEC). Celle-ci devra la diffuser et veiller à sa bonne application.

3.1.5. Finance rurale : situation, contraintes et opportunités

75. En dépit des efforts conjoints du Gouvernement et des bailleurs de fonds pour un maillage du territoire national, la finance rurale – services financiers en milieu rural – continue d'occuper une place négligeable dans le secteur de la microfinance.

76. La forte concentration des IMF en zones urbaines (Dakar et Thiès notamment) et l'importance du commerce dans les volumes de crédit octroyés entraînent une marginalisation de fait des zones rurales.

77. Les contraintes de l'implantation des IMF en milieu rural identifiées sont les suivantes : absence d'infrastructures de base, analphabétisme, enclavement, risques liés notamment aux activités agricoles, absence de produits et services financiers adaptés aux besoins des populations en milieu rural.

78. Pourtant les opportunités existent : l'épargne rurale non négligeable, l'épargne des émigrés, les besoins importants des entreprises rurales individuelles et collectives, la cohésion sociale en milieu rural.

3.2. Environnement légal et réglementaire

3.2.1. Situation juridique des SFD : problèmes et principales innovations de la Nouvelle Loi

79. Au 31 décembre 2007, la cellule AT/CPEC a recensé :

- 292 mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) comprenant les institutions de base des réseaux ;
- 11 réseaux ou structures faitières (ACEP, CMS, UM-PAMECAS, UMEC, UMECU, REMECU, RECEC, U-IMCEC, INTERCREC, REMEC Niayes, URMECS) ;
- 305 groupements d'épargne et de crédit (GEC) ;
- 8 structures sous convention (ACTIONS PLUS, ASACASE, CAURIE-Microfinance, FDEA, FENAGIE - Pêche, PAME/AGETIP, SAFEFOD et AFTU).

80. Les contraintes auxquelles sont confrontées les SFD sont les suivantes :

- Pour les structures sous convention : la durée de la convention limitée à cinq (5) ans (renouvelable) empêche toute projection sur le long terme. Cette situation est également source de fragilité et d'insécurité pour les structures concernées, d'autant que les conditions de renouvellement ne sont pas précisées ;
- Les GEC sont reconnus mais pas agréés. Ils n'ont donc pas de personnalité juridique ;
- La zone de couverture géographique d'une institution de base : faut-il la réglementer pour une meilleure gestion des risques ?

81. Les principales innovations apportées par la nouvelle Loi concernent⁷ :

- L'instauration d'un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément), ayant comme implication la suppression des GEC et Structures sous convention ;
- La participation de la BCEAO à l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice ;
- L'intervention de la Banque Centrale et de la Commission Bancaire dans la surveillance des institutions qui ont atteint un certain niveau d'activité ;
- Le renforcement du dispositif prudentiel et des sanctions applicables ;
- la certification obligatoire des comptes pour les SFD d'une certaine taille ;
- L'adhésion obligatoire à l'AP/SFD ;
- La possibilité de créer des SFD de type Société Anonyme.

Cette Loi est accompagnée d'un nouveau référentiel comptable plus élaboré.

3.2.2. Contrôle et supervision des SFD

82. Le contrôle interne des SFD est déficient en raison de l'absence d'outils de gestion performants et d'insuffisance de formation des élus et des agents responsables du contrôle

83. La supervision et le contrôle externe assurés par l'AT/CPEC sont insuffisants et limités à certaines institutions des régions (Dakar et Thiès notamment). En 2003, à peine 10% des SFD ont été contrôlées. La décentralisation de cette cellule a été souhaitée pour accroître sa présence sur le terrain.

3.2.3. Dispositifs réglementaires non spécifiques aux SFD

84. Les dispositifs réglementaires non spécifiques aux SFD incluent :

- la loi portant réglementation bancaire, en ce sens qu'elle régit, sauf dérogation, les organes financiers dont peut se doter tout réseau, sous forme de société à capital variable obéissant à l'article 11 de la loi 95 – 03 ;
- les actes uniformes du traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) signés le 17 octobre 1993 à Port – Louis (Maurice), notamment les actes sur le droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt, les sûretés et les redressements et les liquidations ;
- la loi sur l'usure fixant le taux d'usure à 18% pour les banques et établissements financiers et à 27% pour les SFD.

85. Les autres dispositifs non spécifiques concernent :

- le droit du crédit : il se caractérise par un formalisme contraignant lié au contrat de crédit et par la question des taux d'intérêt sur prêts qui devront être déplafonnés pour les SFD émergentes ;
- le droit des garanties : il se caractérise par son inadaptabilité au secteur de la microfinance qui entraîne une sous utilisation et une mauvaise prise des garanties prévues dans le cadre de l'OHADA, d'où le recours préconisé à d'autres techniques de garanties ;
- le droit du recouvrement qui connaît souvent des difficultés d'administration de la preuve. Ainsi, il est conseillé le recours aux solutions amiables et aux voies de règlement des conflits telles la médiation, la conciliation et l'arbitrage ;
- le droit des investissements qui devra être réformé avec des propositions tendant à accueillir de nouveaux capitaux à travers : la création de produits financiers nouveaux,

⁷ République du Sénégal, (septembre 2008), *Loi portant réglementation des Systèmes financiers décentralisés*

l'autorisation de services ou d'opérations connexes, l'incitation au développement des placements financiers dans le secteur ;

- le droit du travail et de la sécurité sociale : il est peu respecté au niveau des structures de base, cette situation qui constitue une insécurité du secteur doit faire l'objet d'une surveillance plus effective par les services habilités de l'Etat.

3.3. Options du Gouvernement et cadre institutionnel

3.3.1. Options du Gouvernement

86. L'Etat sénégalais est actif dans le secteur de la microfinance depuis l'émergence, à la fin des années 80, des premiers Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) avec l'appui des bailleurs de fonds et d'opérateurs techniques internationaux. Le rôle de l'Etat a consisté en la création d'un environnement favorable au développement du secteur par :

- la mise en oeuvre des structures de promotion, d'agrément, de surveillance et de contrôle ;
- le soutien aux acteurs institutionnels et professionnels.

87. La volonté du Gouvernement de faire de la microfinance un instrument performant de mobilisation des ressources internes et externes et de garantir son articulation à l'économie et aux marchés financiers s'est matérialisée tout récemment par la création du Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance. Ce ministère qui assure, conjointement avec celui de l'Economie et des finances, l'encadrement du secteur a pour mission dans le domaine de la microfinance :

- la formation des populations concernées ;
- la promotion et le développement de la microfinance ;
- la mise en place et la gestion d'un fonds de refinancement des SFD ;
- l'exécution et la gestion des lignes de crédit ;
- la signature de protocoles de partenariat avec les structures impliquées dans le suivi du secteur ;
- la préparation des dossiers de projets pour la recherche de lignes de financement pour le secteur auprès des partenaires au développement ;
- la création de conditions favorisant la participation des banques au développement du secteur de la microfinance.

88. En outre, le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) adopté en 2003 par le Gouvernement du Sénégal a fixé, pour la microfinance, les orientations suivantes :

- Améliorer l'accès des populations rurales aux produits et services offerts par les SFD ;
- Apporter un appui à la professionnalisation des SFD ;
- Renforcer les capacités financières des SFD.

3.3.2. Tutelle des SFD

89. La tutelle des SFD est assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), conformément à l'article 15 de la loi 95-03. La tutelle a trait particulièrement à la délivrance des autorisations d'exercer, à la supervision et au contrôle des SFD.

90. Comme dans tous les pays de l'UEMOA, les Structures Ministérielles de Suivi (SMS) du Ministère des Finances et de l'Economie et la BCEAO sont chargées de la surveillance du secteur. Au Sénégal, la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de

Crédit (AT/CPEC), a été mise en place par arrêté 13773 / MEFP du 05 novembre 1992, du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, avec les objectifs suivants :

- renforcer la concertation entre les intervenants ;
- favoriser l'émergence des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) ;
- jouer le rôle d'institution, d'admission et d'interface entre les SFD et l'administration ;
- mettre en place de meilleures conditions de gestion de crédit, de mobilisation de l'épargne et promouvoir la microfinance ;
- exercer la tutelle du Ministre de l'Economie et des Finances sur les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).

91. Cependant, suite à la création en 2003 du Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance, la promotion du secteur est dévolue à ce ministère qui, en relation avec les principaux acteurs, est chargé de conduire le processus de la politique sectorielle de microfinance.

92. la Cellule ATCPEC rencontre des difficultés liées à la centralisation de ses services à Dakar et à la faiblesse de ses capacités institutionnelles, humaines, matérielles et financières. Une autonomisation de la Cellule est souhaitée pour la rendre plus efficace.

3.3.3. Promotion des SFD

93. La promotion du secteur est confiée au Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance (actuellement Ministère de la Famille, de la Solidarité Nationale, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance – MFSNEFMF) qui a créé en son sein une Direction de la Microfinance en charge des actions de sensibilisation et de développement du secteur. D'autres acteurs sont concernés par des actions de promotion : il s'agit des Bailleurs de Fonds, des ONG nationales et internationales et de l'Association Professionnelle des Système Financiers Décentralisés (AP/SFD).

94. Les propositions pour une meilleure promotion sont : le renforcement des moyens de la Direction Microfinance du MFSNEFMF, l'organisation des journées de la microfinance, l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme sensibilisation sur les bonnes pratiques, la mise en œuvre d'un Centre de Ressources et de Documentation en microfinance etc.

3.3.4. Coordination et concertation

95. Il a été institué un Comité National de Concertation (CNM) placé sous l'égide de la BCEAO et regroupant les principaux acteurs du secteur (Institutions, structures de tutelle, bailleurs de fonds...). Mais il est peu opérationnel. Des acteurs locaux ont initié des cadres régionaux de concertation et d'échange (Kolda, Ziguinchor et Diourbel).

96. Le MFSNEFMF a procédé à la redynamisation du CNM. Ce dernier a pris l'appellation "Comité National de Coordination" des activités de microfinance (CNC) et est chargé d'assurer une concertation permanente sur toutes les questions cruciales du secteur de la microfinance en jouant le rôle d'interlocuteur entre les SFD, l'État et les partenaires au développement et permettre un échange permanent d'informations sur les dispositions prises sur chaque question. Sous la présidence du Président de l'AP/SFD, le CNC comprend les représentants des ministères impliqués dans le secteur, les SFD et leur association, la BCEAO, les Banques, ONG, Partenaires techniques et financiers, etc.

97. Les structures d'appuis techniques et financiers agissent le plus souvent dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale. Les bailleurs de fonds et autres organisées concernées sont regroupés dans un groupe informel dénommé "Sous – Groupe des Bailleurs de Fonds de la Microfinance" (SGBFM).
98. Les interventions des bailleurs de fonds devront être mieux coordonnées au plan national pour éviter une concentration de leurs actions dans certaines zones. La coordination et la concertation entre bailleurs de fonds leur permettront d'avoir une vision commune du développement du secteur notamment dans les domaines touchant à la sécurité des opérations, la mise en place des SIG, des normes de performance, etc.

3.3.5. Défense des intérêts et moralisation de la profession

99. Créée en 1996, l'AP/SFD (ex APIMEC) a pour rôle de promouvoir et de défendre les intérêts des SFD. Elle fonctionne avec trois collèges : un collège pour les MEC, un autre pour les GEC et un troisième pour les structures sous convention. A ce jour, seul le collège des MEC est représenté au conseil d'administration de l'association.
100. L'AP/SFD (ex APIMEC) dispose d'un Directeur Exécutif, mais reste peu connue de ses membres.

3.4. Offre de produits et services de microfinance

3.4.1. Activités de crédit

101. Le secteur de la microfinance au Sénégal est en phase d'expansion. Au cours de cette phase, l'accent est mis sur le développement des activités de crédit et d'épargne et sur des démarches des SFD en vue de la mobilisation des ressources pour financer la croissance. Les octrois de crédit ont connu une progression notable au cours de ces dernières années se maintenant à un rythme de plus de 28% l'an. Les activités de crédit présentent les caractéristiques générales ci-après :
- **Terme** : Les crédits sont essentiellement de court terme. Cela provient de la nature des ressources disponibles, (essentiellement à vue) et des activités financées, particulièrement le commerce.
 - **Taux débiteur** : Les taux débiteurs effectivement appliqués par les SFD varient de 12% à 27% l'an. Cependant, les modalités de calcul se différencient : taux flat, dégressif et perception ou non de commissions, considérations sur l'épargne détenue en fonds de garantie, etc.
 - **Garanties** : Les garanties prises varient de l'épargne nantie, au cautionnement, au nantissement et, rarement, à la garantie foncière ou immobilière.
 - **Activités financées** : le commerce vient en tête, suivi de l'agriculture.

3.4.2. Activités de dépôt

102. **Produits offerts** : Les produits de collecte des dépôts offerts comprennent l'épargne à vue, le compte sur livret, les dépôts à terme, l'épargne logement, l'épargne équipement, l'épargne retraite, l'épargne scolarité.
103. **Taux créditeurs** : La politique de collecte des dépôts varie d'une institution à une autre. Les taux appliqués se situent entre 2 et 6%.

3.5. Demande de produits et services de microfinance

104. La demande est approchée tant quantitativement que qualitativement. Une grande partie des familles rurales et des populations urbaines n'ayant pas accès aux services des banques classiques constituent la clientèle des SFD. Cette demande porte sur les objets suivants :

- constitution de dépôts pour sécuriser les disponibilités monétaires, accumuler en vue des dépenses futures ou se donner la capacité de faire face aux situations imprévues ;
- activités productives ou génératrices de revenus (crédit de court et moyen termes) ;
- dépenses de consommation, d'investissement ou liées aux activités sociales.

105. La demande potentielle de crédit est importante. Elle est estimée à 186 milliards FCFA en 2005.

3.6. Microfinance et financement des MPE et PME

106. Les besoins financiers de la MPE sont généralement de trois ordres : le financement de fonds de roulement ordinaire, le financement d'avances sur marché et le financement des équipements (matériel neuf ou d'occasion). De manière générale, le secteur de la MPE constitue une des principales cibles du système financier de proximité qui a développé des produits adaptés à cette clientèle. C'est ainsi que les besoins de financement des MPE sont généralement assez bien satisfaits, à l'exception toutefois de certains types de besoins tels que le financement des investissements dont la durée et le montant sont parfois hors de portée des institutions de microfinance.

107. La PME pour sa part rencontre des besoins généralement similaires, à des niveaux plus importants : un besoin de financer son implantation (investissement et fonds de roulement de départ), un besoin de financer le développement de l'activité, un besoin de financer le fonds de roulement ordinaire, un besoin de financer des marchés spécifiques (par exemple la réalisation de commandes importantes), et un besoin d'autres services financiers tels que la caution sur marché, la caution d'avance de démarrage. Le niveau de ces besoins financiers est très variable, mais ils sont généralement de trois types : les crédits d'investissement, les crédits à court terme (crédit de trésorerie), les engagements par signature (cautions).

108. La recherche de la satisfaction des besoins financiers des MPE et PME a conduit à la mise en place d'un important dispositif d'appui comprenant :

- des lignes de crédit domiciliées auprès des banques et de certains SFD ;
- des projets de financement direct (maintenant abandonnés compte tenu de leurs mauvaises performances et de leur effet négatif sur le secteur financier) ;
- des fonds de contrepartie apportant généralement des ressources à des intermédiaires financiers de proximité pour accroître leurs fonds de crédit (prêts) et améliorer leurs capacités techniques (subventions) ;
- des fonds de garantie qui sont des mesures incitatives en direction des intermédiaires financiers pour prendre en charge une part plus ou moins importante des impayés sur les crédits octroyés.

109. Ces mesures comportent des forces et des faiblesses et, de manière générale, elles n'ont pas entraîné une rencontre durable et efficiente de l'offre de financement et de la demande des entrepreneurs (MPE et PME).

110. Les SFD répondent aujourd'hui de manière adaptée au besoin de financement de la MPE, que ce soit les mutuelles d'épargne et de crédit (MEC) isolées ou en réseau, les groupements

d'épargne et de crédit (GEC), ou les IMF signataires de convention. En effet, ces SFD octroient des volumes de prêts, des durées et des taux d'intérêt qui prennent généralement en compte le souci de faire accéder les MPE au crédit, le souci de les amener à accroître leurs activités au fur et à mesure qu'elles obtiennent de nouveaux crédits, le souci de prendre en compte toutes leurs catégories de besoins tant social qu'économique et leur propre souci de viabilité et de pérennité financière.

111. Par contre, les SFD sont peu présents dans le financement des besoins de la PME. A ce jour, seule l'ACEP a commencé à prendre en compte les besoins de ce segment de marché, mais ceci repose moins sur une volonté de financer systématiquement les PME – du moins à ce jour - que d'éviter la perte d'une partie de sa clientèle la plus dynamique et la plus solvable et qu'elle a accompagné tout au long de son évolution de l'état de micro-entreprise vers la PME. Les autres réseaux tels que l'UM-PAMECAS et le CMS l'ont inclus dans leur plan de développement et envisagent d'y intervenir à court terme.
112. La faible intervention des SFD dans le financement de la PME trouve son explication notamment dans :
- la structure des ressources des SFD qui sont généralement constituées par les dépôts à vue des membres/clients, ce qui limite leur capacité de transformation ;
 - le faible niveau de capitalisation des SFD : en dehors de l'ACEP, les SFD ne disposent que d'un faible capital social (généralement constitué par les parts sociales des membres) ;
 - le manque de relations commerciales entre le secteur bancaire et le secteur de la microfinance, le premier ignorant généralement le second – à quelques exceptions près - et l'assimilant à un secteur peu viable, trop risqué, et porté par des idées plus sociales qu'économiques ; cette mentalité connaît cependant une évolution favorable, notamment du fait de la concurrence entre banques sur un marché de plus en plus étroit.
113. Le "chaînon manquant" du financement des PME ne devrait pas être perçu comme une structure *per se* qui viendrait s'ajouter au paysage financier et bancaire actuel, mais plutôt une triptyque Banques-SFD-Mécanismes innovants intervenant à différents niveaux.

3.7. Relations entre Banques et SFD

114. Avant 1995, les relations banques – SFD étaient timides voire inexistantes. Par la suite, avec la mise en place d'un cadre légal et réglementaire des SFD et les instructions de la BCEAO, ainsi que le développement et la bonne santé du secteur bancaire, les relations des SFD avec le système bancaire se sont améliorées.
115. De façon générale, les banques s'intéressent à la captation des épargnes mobilisées par les SFD, jouant pour ceux-ci le rôle de gage de sécurisation des dépôts.
116. Plus de 70% des SFD ont ouvert des comptes dans des banques. S'agissant des relations continues entre IMF et banques, la CNCAS occupe la première place avec des liens très anciens et suivis avec près de 40% des institutions de microfinance, aussi bien en milieu urbain que rural.
117. L'intérêt croissant des banques commerciales pour le secteur de la microfinance devrait se matérialiser, dans les années à venir, par la création de succursales ou de départements spécialisés en microfinance. Dans ce cadre, les banques devront améliorer leur connaissance des acteurs et des besoins du secteur de la microfinance.

3.8. Appuis au secteur

3.8.1. Principaux programmes des bailleurs de fonds

118. La plupart des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux interviennent dans le secteur. Chaque grand réseau dispose d'un bailleur de fonds principal. On peut citer : la France pour le CMS, le Canada pour l'UM-PAMECAS, l'USAID pour l'ACEP, la Belgique pour le REMEC Niayes, etc. Pour d'autres, même après le retrait du bailleur de fonds, l'empreinte demeure : c'est le cas de l'ACEP avec l'USAID.
119. De plus en plus, des fonds de contrepartie sont orientés vers le financement du secteur de la microfinance (Fonds de contrepartie Sénégal – Belge par exemple) mais leurs modalités devront être plus flexibles pour les rendre accessibles à la clientèle des SFD.

3.8.2. Appuis techniques

120. Avec l'appui financier des Bailleurs de fonds, des ONG internationales pour la plupart et des Opérateurs techniques essentiellement du champ francophone ont contribué au développement du secteur et à sa professionnalisation.

3.8.3. Actions et programmes de formation

121. Au Sénégal, l'essentiel des sessions de formation au profit des IMF a démarré avant 1995 avec les sessions dispensées par le CONGAD en collaboration avec le MEF (la cellule AT/CPEC), le PAMECAS sur financement de l'ACDI. Elles se sont intensifiées à partir de l'année 2000, grâce notamment au Programme "DynaEntreprises" de l'USAID et au Programme de renforcement des capacités des institutions de microfinance en Afrique Francophone (CAPAF) du CGAP.
122. Les prestataires de services de formation sont assez diversifiés. Les ONG viennent en première position, suivies des cabinets de microfinance et des prestataires individuels. Il faut y ajouter les structures de formation et de démultiplication internes à des réseaux d'IMF et les autres prestataires.
123. Au niveau des structures de formation internationale au Sénégal, quatre programmes de microfinance sont recensés : l'ENEA, l'ISADE, le CESAG et la FASEG/UCAD. L'ENEA offre un BTS de microfinance depuis 2002, avec une capacité d'offre de 40 étudiants. Les modules dispensés portent sur les aspects suivants : introduction à la microfinance et la législation, comptabilité, management et contrôle des SFD, gestion du crédit et des impayés, développement des produits et services et gestion financière. L'ISADE cible plutôt les cadres de développement et les formateurs en microfinance avec comme thème principal la mise en place, la gestion administrative et financière d'une MEC. Le CESAG se limite pour l'instant à l'organisation de séminaire pour la gestion des IMF, mais il est envisagé l'ouverture d'une filière microfinance en partenariat avec le COFEB dans le cadre du renforcement des capacités des acteurs du secteur. La FASEG de l'UCAD a créé depuis 2008 des Masters 1 et 2 en Microfinance. Des établissements comme l'ISM et l'IAM offrent également des formations diplômantes en microfinance.
124. Au niveau africain et international, 27 structures offrant des services de formation en microfinance sont recensées, soit une représentativité de 33% pour les structures africaines contre 67% pour les structures internationales. Parmi ces structures, l'on note des instituts et département de recherche (4%), des centres de formation (29%), des réseaux d'organisations (22%), des bureaux d'études et cabinet de conseil (11%), des organisations non gouvernementales internationales (15%), des organisations internationales multilatérales

(4%), des instituts et projets de microfinancement (4%) et une combinaison de ces organismes (3%). La prééminence revient donc aux centres de formation qui sont les spécialistes dans ce domaine puisqu'ils n'incluent pas d'autres activités en dehors de la formation. Les modules dispensés sont variés et portent globalement sur la gestion administrative et financière des IMF.

125. La politique de l'offre est pertinente pour les cadres d'IMF puisqu'ils sont bénéficiaires de la plupart des formations en microfinance dans les structures internationales. Ils sont visés par sept (07) structures internationales contre une (1) en Afrique (le PAMEF). En outre, en Afrique, un projet de master en microfinance est en train d'être élaboré en collaboration avec l'ISPEC (Institution Supérieur Panafricain d'Economie Coopérative). Ce sera une formation diplômante en microfinance, de niveau master, d'une durée d'un an et qui formera des cadres africains francophones à la gestion des systèmes financiers décentralisés.
126. Les trois thèmes de formation les plus connus sont : la gestion comptable et financière, la gestion du crédit et de l'épargne et la maîtrise des rôles et responsabilités des organes. Pour les formations reçues par les membres bénéficiaires, les modules les plus fréquents retenus sont principalement : Gestion des activités génératrices de revenus et Gestion du crédit.
127. L'état des lieux des besoins en formation des IMF, à l'attention du personnel technique et des élus, est par ordre d'importance, la gestion comptable et financière, le rôle des organes / personnel, l'informatique et la Gestion de l'épargne et du crédit.
128. Les contraintes exprimées au niveau des IMF sont d'ordre organisationnel et financier. En effet, les formations nécessitent un coût que les IMF n'ont pas toujours les moyens de couvrir. Pour lever les contraintes à la formation, les solutions suivantes sont notamment retenues : trouver des bailleurs et partenaires pour le financement des cycles de formation, bien choisir les cibles (niveau d'étude), allonger la durée des formations, traduire les supports de formation en langue nationale, établir des plans d'actions en y intégrant un plan de formation, et organiser des séances de recyclage et de démultiplication.

4. CONTRAINTES ET FAIBLESSES, ATOUTS ET OPPORTUNITES

4.1. Contraintes et faiblesses

129. Le secteur est confronté à un certain nombre de contraintes et souffre de faiblesses susceptibles de freiner son développement :

- absence d'une vision, claire et partagée, sur l'évolution du secteur et son positionnement dans l'économie nationale ;
- absence de clarification des options stratégiques d'intervention et modes opératoires des IMF et des différents projets offrant des fonds de crédit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- inexistence d'un cadre de concertation cohérent des acteurs (IMF, bailleurs de fonds, État, etc.) ;
- insuffisante fonctionnalité des dispositifs de surveillance, de contrôle et de suivi interne et externe alors que le secteur se densifie et croît de manière considérable tant au niveau géographique qu'au niveau des opérations au sein des IMF ;
- manque de maîtrise du cadre réglementaire par divers acteurs ;
- inadéquation du cadre réglementaire à l'organisation et au fonctionnement de certains intervenants ;
- absence de professionnalisme de certains intervenants, alors que les exigences en terme de gouvernance interne des IMF et de surveillance du secteur requièrent de plus en plus d'aptitudes techniques pour la collecte, le traitement et la production de données de gestion interne et de contrôle externe sur les IMF ;
- propension à créer de nouvelles IMF peu viables au détriment des choix pouvant favoriser la synergie souhaitable avec les réseaux existants et les GEC pour le renforcement et la viabilité du secteur ;
- insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur.

4.2. Atouts et opportunités

130. Cependant, il dispose d'atouts et présente des opportunités que l'on peut résumer comme suit :

- le fort dynamisme et l'engouement amorcés par les populations pour créer, à leur profit, plus de structures de proximité ;
- la volonté affichée du gouvernement de faire émerger plus que par le passé le secteur pour son articulation à l'économie moderne et notamment au marché financier ;
- l'existence, au niveau du Ministère de l'Économie et des Finances qui assure la tutelle financière des SFD, de la Cellule AT/CPEC chargée, avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) de la surveillance et du contrôle de la réglementation en matière de création et de fonctionnement des SFD ;
- la création du Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance chargé de promouvoir et de développer le secteur et de traduire en programmes et plan d'action la vision du gouvernement qui est de faire de la microfinance un instrument performant de mobilisation des ressources internes et externes pour contribuer, par des services adaptés, au financement de l'économie ;
- la reconnaissance de l'AP/SFD (ex APIMEC) qui d'ailleurs s'est engagée dans un processus de vitalisation après son assemblée générale annuelle tenue en mars 2003 ;
- l'existence d'une réglementation uniforme aux pays de l'UEMOA ;
- l'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance des institutions de base et faïtières.

4.3. Opportunités d'investissement

131. Compte tenu des contraintes et faiblesses identifiées d'une part, et des atouts et opportunités du secteur d'autre part, les investissements qui auront un impact positif sur le secteur devront prioritairement porter sur les grands domaines suivants :

- Supervision et contrôle des SFD en vue d'une sécurisation du secteur ;
- Promotion du secteur, coordination et concertation entre les acteurs opérationnels et institutionnels ;
- Professionnalisation des SFD en vue d'assurer une offre viable et pérenne de produits et services de microfinance notamment en zones rurales ;
- Financement et refinancement du secteur permettant la prise en compte des besoins des MPE et PME.

5. POLITIQUE NATIONALE DE MICROFINANCE

5.1. Principes généraux

132. Depuis l'avènement du Groupe Consultatif d'Assistance aux Pauvres (CGAP) en 1995, les bonnes pratiques de microfinance sont largement partagées. L'évolution des théories et pratiques de microfinance a connu une amélioration sensible dans de nombreux pays. La prise de conscience du potentiel de la microfinance pour améliorer les conditions de vie des familles pauvres a suivi une trajectoire progressive. Des innovations ont permis de toucher des catégories démunies de la population tandis que de nouveaux acteurs ont fait leur apparition pour prendre en compte des segments économiques délaissés par le secteur bancaire classique.
133. Partant de la vision à moyen et long termes et de l'objectif final de développement du secteur, la politique nationale de microfinance définit les principes directeurs d'intervention de l'Etat et des différents acteurs ainsi que les grandes orientations de développement de la microfinance.
134. Les intervenants s'accordent sur les principes généraux ci-après :
- Rôle prééminent donné au secteur privé et aux SFD dans l'offre de produits et services financiers ;
 - Non – exécution directe par le Gouvernement de programmes de microfinance ;
 - Création d'un environnement politique, économique, légal et réglementaire favorisant le développement du secteur ;
 - Orientation vers le marché pour les politiques financières et de crédit y compris l'intégration au système financier.

5.2. Rôles des acteurs

135. Dans le cadre du respect de ces principes, les rôles et responsabilités des différents acteurs se déclinent ainsi :
- les SFD et leurs associations s'engagent à promouvoir une intermédiation financière viable et pérenne ;
 - le Gouvernement crée un environnement favorisant le développement des marchés financiers et aidant les SFD à développer leur offre ;
 - les autres intermédiaires financiers tels que les banques et établissements financiers agissent en tant que grossistes envers les SFD ou mettent en œuvre directement des programmes de microfinance conformément à la réglementation en vigueur ;
 - les ONG et autres structures d'appui apportent une assistance technique en favorisant les relations entre la clientèle et les SFD ;
 - les bailleurs de fonds fournissent davantage d'appui technique aux SFD et en cas de besoin, des ressources financières, sur la base des plans d'affaires des SFD notamment.
136. Ces principes de base sont renforcés par les bonnes pratiques véhiculées par le CGAP et résumées ci-après :
- favoriser la création et soutenir le développement d'institutions viables et permanentes qui visent l'accès à des services durables ;
 - être à l'écoute des clients et s'engager à leur fournir des services adaptés ;
 - appliquer des taux d'intérêt sur les prêts permettant aux SFD de couvrir leurs charges ;

- développer de bons systèmes d'information de gestion (SIG) qui fournissent à temps des informations statistiques et financières fiables ;
- établir la transparence dans la diffusion des informations financières ;
- favoriser la mobilisation de l'épargne ;
- établir et favoriser une gouvernance efficace au sein des SFD ;
- encourager les gouvernements à créer un environnement macro-économique favorable au développement de la microfinance ;
- investir davantage dans l'assistance technique pour l'émergence d'institutions et leur capitalisation ;
- éviter de "réglementer à la hâte" et établir au besoin un cadre réglementaire incitatif.

6. STRATEGIE NATIONALE DE MICROFINANCE

6.1. Justification et bien fondé

137. La SNMF est une démarche concertée de conduire le développement du secteur de la microfinance. Elle vise à rassembler les acteurs autour d'actions aptes à renforcer le secteur et à le développer. Elle constitue un ensemble d'objectifs opérationnels retenus pour mettre en œuvre la politique nationale de microfinance. Elle est la résultante :

- d'un diagnostic précis du secteur, de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités ;
- de la fixation de choix réalistes et concertés ;
- de la détermination d'objectifs opérationnels adéquats ;
- de la définition claire des rôles et responsabilités de chaque catégorie d'acteurs.

138. Elle s'appuie sur les principes directeurs et les bonnes pratiques, et doit être articulée avec les politiques ou stratégies suivantes visant :

- la promotion du secteur financier ;
- le développement rural ;
- le développement urbain ;
- la promotion des micro et petites entreprises ;
- la réduction de la pauvreté.

139. La SNMF répond également aux attentes des principaux acteurs :

- pour les **Institutions de Microfinance, leur association et leur clientèle** : il s'agit, de la reconnaissance de leur profession, de la professionnalisation du secteur, de l'application des bonnes pratiques, de la mise en œuvre d'un cadre politique et réglementaire adéquat, afin de développer une offre pérenne, viable et en expansion des produits et services financiers ;
- le **Gouvernement et les collectivités locales** voient dans la SNMF un cadre concret d'appui à la stratégie de promotion des micro et petites entreprises, d'appui au développement et de réduction de la pauvreté et de mobilisation des ressources internes et externes pour le développement ;
- la **BCEAO** voit dans la SNMF une approche concertée des acteurs visant au développement d'un secteur réglementé avec des institutions s'insérant dans le paysage bancaire et financier, contribuant ainsi à l'intégration des marchés financiers nationaux ;
- les **Bailleurs de Fonds** considèrent la SNMF comme un cadre de mise en cohérence et d'augmentation de l'efficacité de leurs interventions et d'application des bonnes pratiques internationalement reconnues visant à la promotion de SFD viables et pérennes ;
- les **ONG et autres structures d'appui technique** voient dans la SNMF une opportunité de mieux prendre en compte les besoins de renforcement des capacités des populations pauvres.

Ces principaux acteurs recherchent des impacts sociaux positifs au niveau des clients et des membres des SFD.

6.2. Vision de développement

140. La vision de développement décrit l'image future du secteur que l'ensemble des acteurs partage à un moment donné. Cette projection de l'évolution du secteur constitue la fondation sur laquelle se greffent les objectifs et leurs actions.

141. Au stade actuel du développement du secteur de la microfinance au Sénégal, les principaux acteurs s'accordent, pour les années à venir, sur la vision suivante : "disposer d'un secteur de la microfinance professionnel, viable et pérenne, diversifié et innovant, intégré au secteur financier, assurant une couverture satisfaisante de la demande du territoire et opérant dans un cadre légal, réglementaire, fiscal et institutionnel adapté".

6.3. Objectifs et finalité

142. L'objectif de développement est de favoriser l'accès à des services de microfinance viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici à 2015, grâce à des SFD viables s'intégrant dans le système financier national.

143. L'accès accru et pérenne aux services financiers contribuera à la réduction de la pauvreté et à la promotion de l'emploi. Il devra permettre aux ménages et aux entrepreneurs d'améliorer leurs revenus et leurs conditions d'existence.

6.4. Objectifs immédiats

144. Quatre (4) objectifs immédiats sont reliés à cet objectif de développement :

- L'environnement légal et réglementaire est amélioré et maîtrisé dans un sens favorable au développement sécurisé du secteur ;
- le cadre institutionnel favorise une gestion efficiente du secteur et une conduite concertée de la politique sectorielle incluant sa stratégie de mise en œuvre et son plan d'action ;
- les SFD sont professionnels et assurent de façon viable et pérenne une offre de produits et services de microfinance, adaptée, diversifiée et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes ;
- le secteur de la microfinance est mieux articulé au secteur bancaire et les SFD répondent de façon adaptée aux besoins des MPE et PME.

6.5. Axes stratégiques

145. Les quatre objectifs immédiats ci-dessus peuvent être traduits en axes stratégiques de développement avec pour chaque axe, des objectifs et actions spécifiques.

6.5.1. Axe stratégique 1 : Amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur

a) Objectif spécifique 1 : Mettre en œuvre des politiques économiques favorisant de façon optimale le développement de la microfinance

146. Dans le cadre de cet objectif, le Gouvernement veillera à l'application des politiques ou stratégies relatives à la réduction de la pauvreté, à la promotion du secteur privé, des MPE et PME, au développement rural et à la promotion de la femme, de façon à développer une demande solvable pour la microfinance.

b) Objectif spécifique 2 : Mettre en place et diffuser du nouveau cadre légal et réglementaire

147. Les actions liées à cet objectif sont les suivantes :

- Adoption de la nouvelle Loi par l'Assemblée Nationale et le Sénat ;
- Information et formation des différents acteurs à la nouvelle Loi grâce à l'élaboration et à la diffusion de guides et la tenue de sessions de formation ;

- Clarification, diffusion et respect des conditions fiscales pour le secteur de la microfinance ;
- Mise en conformité des SFD avec le nouveau cadre légal et réglementaire révisé ;
- Diffusion et mise en application du nouveau plan comptable et du nouveau dispositif prudentiel ;
- Mise en œuvre des dispositions rénovées de l'OHADA applicables au secteur.

c) Objectif spécifique 3 : Renforcer et adapter la surveillance et le contrôle du secteur

148. La mise en œuvre de cet objectif se traduira par les actions suivantes :

- Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la Structure Ministérielle de Suivi (SMS) ;
- Conduite efficace de missions de contrôle et de surveillance de la SMS, incluant la transformation de la Cellule AT/CPEC en Direction avec des services déconcentrés ;
- Mise en place et fonctionnement efficient d'une base de données et d'une Centrale des risques pour le secteur.

6.5.2. Axe stratégique 2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non encore couvertes par des SFD professionnels

a) Objectif spécifique 1 : Les SFD se professionnalisent

149. Les actions à mettre en œuvre comprennent :

- Renforcement des capacités en ressources humaines et institutionnelles des SFD ;
- Mise en place de systèmes de contrôle interne et externe performants ;
- Appui aux SFD à se doter de SIG adéquats et de plans d'affaires réalistes et opérationnels ;
- Amélioration de l'accès des SFD à des services non financiers et en appui technique de qualité ;
- Mise en place d'une convention collective spécifique régissant les métiers de la microfinance ;
- Amélioration de la qualité des opérations des SFD ;
- Encouragement à la mise en réseau des institutions non affiliées.

b) Objectif spécifique 2 : L'offre de produits et services financiers est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées en zones rurales notamment

150. Les actions à réaliser portent sur :

- Création des conditions d'amélioration d'une offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales ;
- Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle ;
- Promotion de l'épargne stable ;

6.5.3. Axe stratégique 3 : Articulation renforcée entre SFD et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration du secteur de la microfinance au secteur financier

Cet axe comprend les objectifs spécifiques suivants :

a) Objectif spécifique 1 : Les SFD, en relation avec les banques et des investisseurs privés et/ou des bailleurs de fonds, mettent en œuvre des dispositifs pérennes de financement des MPE/PME (Guichets spécialisés, Centres financiers, etc.)

151. Cet objectif comprend notamment les actions suivantes :

- Appuis techniques et financiers aux SFD et banques pour le montage des dispositifs ;
- Formation des ressources humaines des banques et des SFD ;
- Conception et mise en marché de produits adaptés au segment des MPE et PME ;
- recherche de financement pour le moyen et long terme.

b) Objectif spécifique 2 : Les SFD sont articulés avec les banques commerciales et sont progressivement intégrés aux marchés financiers

152. Cet objectif comprend les actions suivantes :

- Renforcement et encouragement à la création de structures financières spécialisées dans le refinancement des SFD ;
- Renforcement de la structure financière des SFD ;
- Renforcement des relations d'affaires entre les SFD et les banques.

c) Objectif spécifique 3 : Des mécanismes facilitant l'accès des PME et des SFD aux différentes sources de financement sont mis en place

153. Cet objectif comprend les actions suivantes :

- Développement de sociétés de cautionnement mutuel par les organisations professionnelles ;
- Promotion de mécanismes de garanties adaptés pour les SFD.

6.5.4. Axe stratégique 4 : Un cadre institutionnel permettant une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle

a) Objectif spécifique 1 : Renforcer la structuration de la profession

154. Les actions liées à cet objectif comprennent :

- Renforcement des capacités de l'AP/SFD en moyens matériels, humains et financiers ;
- Dynamisation de l'AP/SFD pour lui permettre d'exercer avec efficacité son rôle de représentation, de moralisation de la profession et de formation de leurs membres.

b) Objectif spécifique 2 : Assurer efficacement la promotion du secteur

155. Cet objectif comprend les actions suivantes :

- Renforcement de la Direction de la Microfinance en moyens humains, matériels et financiers ;
- Institutionnalisation des journées nationales de la microfinance ;
- Mise en œuvre d'un Centre de Ressources et de Documentation (CRD) en microfinance ;
- L'évaluation des performances des projets/programmes.

c) **Objectif spécifique 3** : Gérer et conduire de manière efficiente et concertée la SNMF, en rapport avec les autres stratégies de développement

156. Cet objectif inclut les actions ci-après :

- Dynamisation et fonctionnement du Comité National de Coordination (CNC) pour l'opérationnalisation de la politique sectorielle ;
- Approbation, exécution et suivi-évaluation de la Lettre de Politique Sectorielle ;
- Renforcement de la communication sur le secteur par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication sectoriel.

6.6. Impacts attendus

157. Les principaux impacts attendus de la mise en œuvre de la politique sectorielle sont :

- la réduction de la pauvreté : amélioration des revenus des populations pauvres, développement des activités génératrices de revenus, amélioration de la sécurité alimentaire ;
- l'atteinte des OMD ;
- le développement et la consolidation des MPE ;
- la promotion du secteur privé.

6.7. Résultats attendus

158. Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :

- une maîtrise du cadre légal et réglementaire ;
- la professionnalisation des SFD permettant une offre viable et pérenne des services diversifiés sur l'étendue du pays et des innovations en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle ;
- une amélioration de la collecte de l'épargne ;
- une meilleure coordination du secteur ;
- des programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs ;
- une Associations Professionnelle dynamique assurant avec efficacité la représentation de leurs membres et la moralisation de la profession ;
- une plus grande articulation SFD/Banques et une intégration progressive des SFD au système financier national.

159. Les résultats quantitatifs estimés en 2013 sont les suivants (Cf. **Annexe 3**) :

- un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 800 000 ;
- un nombre d'emprunteurs actifs de l'ordre de 432 000 ;
- un encours de dépôts de 282 milliards FCFA ;
- un volume de crédit atteignant 352 milliards FCFA.

6.8. Mise en œuvre

6.8.1. Quelques principes

160. La mise en œuvre de la politique sectorielle s'appuiera sur les principes clés suivants :

- efficacité et pérennité sur la base d'accords liés aux performances pour toutes les actions d'appui financier et technique ;

- respect des options des SFD et de la conduite privée de leurs opérations en visant la viabilité et la pérennité, en inscrivant les relations contractuelles dans le cadre du renforcement de l'exécution de leurs plans d'affaires ;
- s'appuyer d'abord sur les potentialités nationales tant au niveau des appuis techniques que des appuis financiers ;
- développer des synergies entre les différents intervenants ;
- durabilité et répliation notamment pour les produits d'innovation ;
- recherche d'économie d'échelle par une mise en commun des efforts pour appuyer le secteur et développer des appuis profitables au plus grand nombre de SFD.

6.8.2. Le plan d'action

161. Le plan d'action (Cf. **Annexe 3**) définit les résultats, les actions, les modalités, les acteurs, les indicateurs, les moyens de vérification et les suppositions critiques.

6.8.3. Rôles et responsabilités des principaux acteurs

162. Afin d'assurer une mise en œuvre harmonieuse de la politique sectorielle, les principaux acteurs ont les rôles et responsabilités suivants :

a) La Direction de la Microfinance (DMF) du MFSNEFMF

- i. Elle assure la coordination de la politique générale du Gouvernement en matière de microfinance, la promotion du secteur et le suivi des activités et des opérations des intervenants du secteur et l'évaluation des performances des programmes. Dans ce cadre, elle s'assure à tout moment que les mesures prises et les interventions des pouvoirs publics vont dans le sens du renforcement du secteur et sont en cohérence et en harmonie avec la Politique Sectorielle. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres ministères impliqués dans le secteur de la microfinance, notamment le Ministère de l'Economie et des Finances.
- ii. La DMF assure la gestion du Centre de Ressources sur le secteur. Elle gère également le site "Portail Microfinance".
- iii. Elle convoque et préside les rencontres sur le secteur ;
- iv. Elle assure le secrétariat du CNC.

b) La Cellule AT/CPEC du MEF

Conformément à son mandat, l'AT/CPEC assure au nom du MEF la tutelle des SFD. De façon spécifique, cette tutelle comprend :

- i) la délivrance des autorisations d'exercer ;
- ii) le contrôle et la supervision des SFD ;
- iii) le suivi de l'application des recommandations issues des missions de contrôle ;
- iv) la constitution et la gestion de la base de données sur le secteur.

c) Le Comité National de Coordination (CNC), organe regroupant les représentants des principaux acteurs, notamment l'Etat, les SFD, les ONG, la BCEAO, les bailleurs de fonds, sera chargé de la mise en œuvre de la Politique Sectorielle. A ce titre, il a les principales responsabilités suivantes :

- i. faire tenir la Table Ronde des Bailleurs de Fonds ;
- ii. assurer le suivi - évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action de la Politique Sectorielle et proposer des mesures d'adaptation, en cas de besoin, en validant les plans annuels de programmation et en analysant les résultats des différents programmes d'appui ;
- iii. rechercher la cohérence des interventions dans le secteur avec la Politique Sectorielle et dans ce cadre, assurer la supervision des programmes de développement du secteur de la microfinance dès l'approbation du document de Politique Sectorielle ;
- iv. rechercher la cohérence des interventions dans le secteur avec celle des autres stratégies sectorielles.

Le CNC comprend les membres suivants :

- un représentant de la Cellule d'Assistance Technique aux Caisses d'Epargne et de Crédit (Cellule AT/ CPEC) ;
- un représentant de la Direction de la Coopération Economique et Financière (D.C.E.F.), Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ;
- un représentant du Ministère chargé du Plan ;
- un représentant de la Cellule de Suivi du Programme de Lutte contre la Pauvreté, Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) ;
- un représentant de l'Agence principale de Dakar de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (B.C.E A.O) ;
- un représentant de l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés (A.P.S.F.D) ou son représentant ;
- un représentant de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (A.P.B.E.F) ;
- un représentant de la Société Civile : le Président du Conseil des ONG d'Appui au Développement du Sénégal (CONGAD) ou son représentant ;
- six représentants des Partenaires techniques et financiers de la Microfinance (désignés par le sous comité, dont ils sont membres);
- un représentant de CAPAF ;
- un représentant de ADFinance ;
- un représentant du PROMER 2 ;
- un représentant du PNDL ;
- un représentant de PosteFinances ;
- Trois (3) représentants respectifs des Réseaux ci-après : CMS, ACEP, PAMECAS;

d) L'AP/SFD (ex APIMEC), structure privée corporatiste, a les principales responsabilités suivantes :

- i. contribuer à la défense des intérêts de leurs membres, en participant aux réflexions sur la mise en œuvre et le suivi de la politique sectorielle, notamment en tant que membres du Comité National de Coordination ;
- ii. contribuer à la diffusion des pratiques optimales, des standards de performance et de codes de déontologie et au renforcement institutionnel, notamment par la formation auprès des SFD membres ;
- iii. contribuer à une meilleure connaissance du secteur par la collecte de données quantitatives et qualitatives sur les SFD membres ;

- iv. exécuter les tâches de son ressort conformément au Plan d'action de la Politique Sectorielle.

(e) Les bailleurs de fonds doivent inscrire leurs actions dans le cadre de la Politique Sectorielle. Dans ce sens, les bailleurs ont les principales responsabilités suivantes :

- i. participer en tant que membre du CNC à la mise en oeuvre de la Politique Sectorielle ;
- ii. prendre part à la Table Ronde et manifester leur intérêt pour des actions ou programmes en cohérence avec la Politique Sectorielle et respectant leurs orientations pour la microfinance ;
- iii. élaborer conjointement ou seuls des programmes d'appui au secteur soumis à la tutelle du CNC et respectant la synergie et la cohérence décrits dans la Politique Sectorielle ;
- iv. inscrire globalement leurs interventions dans le secteur dans le cadre de la Politique Sectorielle ;
- v. tenir le CNC informé de leurs orientations et de leurs objectifs pour le secteur ;
- vi. prendre part aux réunions du CNC et à celles du sous – groupe des bailleurs de fonds.

6.8.4. Les actions de renforcement des capacités

163. Le renforcement des capacités concernera la DMF, la Cellule AT/CPEC, l'AP/SFD (ex APIMEC), les SFD et le CNC
164. Pour la DMF, les aspects suivants seront concernés :
- le développement de son expertise par la formation ;
 - le financement des équipements et de la logistique ;
 - le financement des activités de sensibilisation ;
 - le développement et la gestion d'un centre de ressources (documentation, information, études).
165. Les appuis à la cellule AT/CPEC porteront sur les aspects suivants :
- le renforcement des capacités de son personnel par la formation ;
 - le financement des équipements et de la logistique dans le cadre de la décentralisation de ses activités ;
 - la gestion de la base de données sur le secteur ;
 - la mise en oeuvre d'une centrale de risques pour le secteur.
166. Les appuis à l'AP/SFD (ex APIMEC) seront fournis sur base de son plan de développement. Les aspects suivants seront concernés :
- l'équipement et la logistique ;
 - l'appui au développement de services des membres ;
 - la formation des membres ;
 - le partage et la diffusion des informations ;
 - l'animation de concertations sur le secteur.
167. Le renforcement des capacités des SFD sera basé sur leur niveau de performance et leur plan d'affaire. Il sera mis en oeuvre sur la base de contrats de performance. Les aspects suivants seront privilégiés :
- la formation des ressources humaines des institutions (élus et techniciens), pour le développement de leur capacité de gestion et le respect du cadre légal et réglementaire ;
 - le renforcement des organes de contrôle ;

- le développement d'outils méthodologiques et l'acquisition d'outils tels que la conduite des études de marché et le développement de nouveaux produits ;
- l'élaboration de plans d'affaires réalistes et opérationnels grâce à la formation, à des appuis techniques ;
- l'implantation des SIG, par l'appui technique (analyse de l'existant, identification de logiciels, contribution à l'acquisition de logiciels, la formation, l'acquisition d'ordinateurs...)
- le développement de nouveaux produits ;
- le développement de nouveaux territoires.

168. Pour le CNC, les aspects suivants seront concernés :

- appui aux frais liés à son fonctionnement ;
- appui à la formation des membres ;
- couverture des frais de l'évaluation à mi-parcours, de l'évaluation finale et de l'évaluation d'impact.

6.8.5. Opérationnalisation de la Politique Sectorielle

169. Afin d'opérationnaliser la PSMF, des programmes de développement du secteur de la microfinance sur financement de partenaires au développement (bailleurs de fonds et secteur privé) seront élaborés conformément aux axes stratégiques définis et exécutés durant la période considérée. Placés sous la supervision du CNC, ces programmes comprendront essentiellement les quatre mécanismes suivants :

- l'appui institutionnel pour l'octroi de subventions dégressives, sur la base de contrats de performance visant des actions de renforcement institutionnel et d'expansion ;
- les dotations ;
- les lignes de crédit consenties aux taux du marché ;
- les garanties.

Dakar, le

**Le Ministre de la Famille, de la
Solidarité Nationale, de
l'Entreprenariat Féminin et de la
Microfinance**

**Le Ministre de l'Economie et
des Finances**

Madame Awa NDIAYE

Monsieur Abdoulaye DIOP

ANNEXES

Annexe 1 : Données statistiques des principales institutions au 31 décembre 2007 (données financières en FCFA)

SFD												
INDICATEUR	CMS	ACEP	PAMECAS	FDEA	ASACASE/CPS	CAURIE-MF	MECAP	INTERCREC	DJOMECC	U-IMCEC	REMECU	UMECU
Nombre de points de services (agences et guichets)	100	34	59	14	40	7	3	7	14	23	26	56
Membres/Clients	316 303	61 878	305 378	87 656	22 034	14 738	8 653	14 200	9 826	36 420	23 689	42 820
Nombre de femmes	72 629	27 496	161 077	82 506	7 602	14 738	1 443	4 162	4 402	13 584	11 751	12 451
Encours dépôts	53 000	5 604	19 460	1 400	1 278	900	1 815	407	477	1 863	804	4 400
Encours dépôts à terme	5 000	3 316	4 300	-	262	56	17	201	61	68	16	400
Encours crédit (millions)	50 000	24 686	19 250	2 240	1 375	1 658	4 106	402	657	2 679	622	3 400
Situation du Portefeuille à risque 90 jours	1%	3%	2%	5%	5%	0%	3%	3%	0%	7%	10%	9%
Encours de crédit Micro, Petites et Moyennes Entreprises (millions)	2 000	7 792	4 180	517	-	-	-	-	-	197	-	-
Nombre d'Agents de Crédit	167	45	91	30	11	20	8	-	1	23	-	36
Nombre d'emprunteurs actifs	58 599	23 819	69 287	18 586	4 584	14 146	5 240	1 522	8 934	5 974		3 792
Autonomie opérationnelle	119%	161%	124%	-	102%	111%	122%	110%	-	113%	174%	103%
Résultat retraité (millions)	2 379	2 297	1 099	-	10	34	106	8	53	96	64	22
Total Actif (millions)	84 000	28 458	32 490	-	2 246	2 028	4 741	690	987	3 960	1 294	7 800
Total Fonds propres (millions)	16 000	18 001	7 334	-	246	996	983	17	-	1 007	207	12

Annexe 2 : Situation globale du secteur de la microfinance au Sénégal

INDICATEURS	Situation déc. 05	Situation déc. 06	Situation déc. 07	Situation juin 08
Nombre de points de services (agences et guichets)	282	345	383	421
Nombre de membres – clients	682 949	803 517	943 595	1 022 202
% de femmes bénéficiaires	41%	38%	44%	42%
Encours des dépôts (milliards FCFA)	62,438	74	91	104,314
% Dépôt à Terme	13%	12%	14,8%	14,27%
Encours de crédit (milliards FCFA)	81,163	90	111	122,742
Total Actif (milliards FCFA)	94,673	123,375	168,700	186,851
Situation du PAR à 90 jours	2,75%	3,81%	2,50%	2,88%
Autonomie opérationnelle	123%	129%	125%	121%
Taux de capitalisation	-	-	27%	26,62%

Source : Direction de la Microfinance, Rapport sur la situation globale du secteur, juin 2008

(Rapport élaboré sur la base d'un échantillon de SFD représentant pas moins de 90% de l'actif et de l'encours de crédit du secteur)

Annexe 3 : Estimation de la demande potentielle : période 2005 - 2010

Pour estimer la demande potentielle de crédit, nous avons considéré :

- les données de base suivantes :
 - population totale en 2003 ;
 - taux de croissance annuel de la population : 2,5% ;
 - données statistiques des SFD au 31 décembre 2003.
- les hypothèses suivantes :
 - un ménage est composé de 6 personnes et on considère un emprunteur par ménage ;
 - les trois catégories de clients : clients des Petites et Moyennes Entreprises (MPE), clients des Micro et Petites Entreprises (MPE) et les autres clients ;
 - le volume de prêt de l'exercice 2003, a permis de déterminer à la fois le prêt moyen par catégorie de client et le poids de chaque groupe de clients par rapport au total des emprunteurs ;
 - l'épargne qui a évolué à un rythme de 25% l'an au cours de la période 2000-2004 devrait croître de 20% annuellement sur la période 2005 – 2010 ;
 - enfin, en se référant aux secteurs de microfinance matures d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine, nous avons considéré qu'un taux d'emprunteurs se situant entre 10 et 20% atteste de la maturité d'un secteur de la microfinance.

Tableau : Estimation de la demande potentielle en 2005 et 2010

INDICATEUR	2005	2010
Population totale en 2003 : 10 127 809	-	-
Taux de croissance démographique annuel : 2,5%	-	-
Population estimée	10 640 529	12 038 782
Nombre de ménages	1 773 422	2 006 464
Taux d'emprunteurs potentiels	10%	20%
Nombre d'emprunteurs	177 342	401 293
• Taux de clients PME	5%	10%
• Taux de clients MPE	20%	25%
• Taux d'autres clients	75%	65%
Besoins financiers en FCFA		
• 10 000 000 / PME	88 671 077 755	401 292 742 472
• 2 000 000 / MPE	70 936 862 204	200 646 371 236
• 200 000 / Autres clients	26 601 323 327	52 168 056 521
Total en FCFA	186 209 263 286	654 107 170 230
Epargne totale	65 625 000 000	163 296 000 00
Taux de satisfaction en crédit : 50%	93 104 631 643	327 053 585 115

Partant de ces données et hypothèses, nous avons établi la demande potentielle pour des taux d'emprunteurs variant entre 10% et 20%.

Avec un taux d'emprunteurs variant entre 10% et 20%, et en jouant sur le poids des trois catégories de clients en 2010 (Cf. Tableau), la demande potentielle de crédit sur la période 2005 – 2010 devrait varier entre 186 milliards FCFA et 654 milliards FCFA pour un nombre de clients/emprunteurs entre 177 000 et 401 000.

Avec un taux de satisfaction de 50% de cette demande potentielle en 2010 (hypothèse basse), le volume de crédit devrait atteindre 327 milliards FCFA.

Suivant cette même méthodologie, une estimation de la valeur des ces principaux indicateurs a été faite pour 2013. Nous présentons les résultats dans le tableau récapitulatif ci-après :

Tableau : Estimation de la demande potentielle en 2013

INDICATEUR	2005	2010	2013
Population totale en 2003 : 10 127 809	-	-	-
Taux de croissance démographique annuel : 2,5%	-	-	-
Population estimée en 2005	10 640 529	12 038 782	12 964 452
Nombre de ménages	1 773 422	2 006 464	2 160 742
Taux d'emprunteurs potentiels	10%	20%	20%
Nombre d'emprunteurs	177 342	401 293	432 148
• Taux de clients PME	5%	10%	10%
• Taux de clients MPE	20%	25%	25%
• Taux d'autres clients	75%	65%	65%
Besoins financiers en FCFA			
• 10 000 000 / PME	88 671 077 755	401 292 742 472	432 148 000 000
• 2 000 000 / MPE	70 936 862 204	200 646 371 236	216 074 000 000
• 200 000 / Autres clients	26 601 323 327	52 168 056 521	56 179 240 000
Total en FCFA	186 209 263 286	654 107 170 230	704 401 240 000
Epargne totale	65 625 000 000	163 296 000 000	282 175 488 000
Taux de satisfaction en crédit : 50%	93 104 631 643	327 053 585 115	352 200 620 000

Remarque : L'objectif en termes de nombre de membres/clients pour 2010 est de 800 000. Cet objectif a été largement dépassé, le sociétariat se situant à 941 000 au 30 novembre 2007. Le taux de croissance annuel entre 2004 et 2007 est en moyenne de 19%.

Si ce taux est fixé à 12%, alors le nombre de membres/clients devrait se situer à 1 856 000 en 2013.

Objectifs pour 2013 :

- Nombre de membres/clients : **1 856 000** ;
- Nombre d'emprunteurs actifs : **432 148** ;
- Encours d'épargne : **282 175 488 000 FCFA** ;
- Volume de crédit : **352 200 620 000 FCFA**.

Annexe 4 : Plan d'action 2008 – 2013

Remarque : En souligné dans la colonne "Acteurs", on a le responsable ou acteur principal

Axe stratégique 1 : Amélioration de l'environnement économique, légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions critiques
1.1. Les options, les politiques économiques et stratégies du gouvernement contribuent de façon optimale au développement du secteur de la microfinance	1.1.1. Application de politiques ou stratégies relatives à la réduction de la pauvreté (DSRP), à la promotion des MPE et PME, au développement rural et à la promotion de la femme favorisant le développement d'une demande solvable en produits et services financiers	1.1.1.1. Analyser les options, politiques et stratégies concernées et examiner leur cohérence et leur impact sur le secteur de la microfinance	<u>Gouvernement</u> , CNC, Partenaires techniques et financiers (PTF)	Périodiquement	Mesures favorables et défavorables et niveau de cohérence des politiques et stratégies	Documents de stratégies, Communiqués du Gouvernement Impacts sur le secteur,	Les Pouvoirs publics adhèrent à la nécessité de mise en cohérence et les mesures prises sont appliquées
		1.1.1.2. Faire des propositions d'amélioration des options, politiques et stratégies, si nécessaire	<u>CNC, Gouvernement</u>	Périodiquement	Nombre de propositions	Comptes rendus du CNC	-
1.2. Le cadre légal et réglementaire révisé prend en compte les éléments et défis suivants : la diversité des interventions, les pratiques optimales, la sécurisation du secteur, une répartition claire des tâches entre la BCEAO et les structures de l'Etat, les actes de l'OHADA, le référentiel comptable	1.2.1. Mise en place du cadre régional légal et réglementaire révisé	1.2.1.1 Prendre une part active au processus visant à la révision du cadre légal et réglementaire régional en y apportant des enseignements et leçons de l'application de la loi dite PARMEC et de sa convention – cadre dans le contexte du Sénégal et de toutes expériences pertinentes en la matière	<u>BCEAO</u> , Ministères concernés, CNC, PTF, Représentants des SFD	Réalisé	Le cadre légal et réglementaire révisé a été largement discuté et approuvé	Cadre révisé disponible	Les autorités monétaires et gouvernement acceptent la révision
		1.2.1.2. Informer et former les différents acteurs, notamment les SFD et leurs structures d'appui, à la nouvelle réglementation grâce à l'élaboration et à la diffusion de guides et la tenue de sessions de formation	<u>BCEAO</u> , Association, professionnelle, Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), Ministère en charge de la Microfinance, PTF	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire	Nombre de guides publiés et diffusés Nombre de sessions de formation, Nombre de participants (individus et SFD)	Rapports de formation	-

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		1.2.1.3. Mettre en conformité les SFD avec le cadre légal et réglementaire révisé	BCEAO, MEF, Association professionnelle	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire en fonction du délai fixé	% de SFD en conformité avec le cadre révisé Nombre de membres/clients correspondant	Rapport d'inspection des instances habilitées (BCEAO, SMS)	Les instances habilitées ont les moyens de veiller à la mise en conformité
		1.2.1.4. Clarifier, diffuser et faire respecter les conditions fiscales pour le secteur de la microfinance	BCEAO, MEF, Association professionnelle	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire	Document sur les conditions fiscales rédigé et diffusé Nombre d'institutions en règle avec la fiscalité	Note de diffusion et guide Comptes rendus des séminaires de sensibilisation et de formation	Les structures responsables de la clarification et de la diffusion en ont les capacités et les moyens
		1.2.1.5. Poursuivre les réflexions et actions en cours de la BCEAO pour un rapprochement du dispositif prudentiel avec les normes de gestion internationales généralement admises dans la profession	BCEAO, MEF, Association professionnelle, Ministère en charge de la Microfinance	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire	Les instructions tiennent compte des normes internationales	Instructions disponibles	Les instances habilitées ont la volonté de réviser le dispositif prudentiel
		1.2.1.6. Contribuer à l'adoption du référentiel comptable sous la supervision de la BCEAO et à l'amélioration du reporting et de la transparence financière du secteur	BCEAO, MEF, Association professionnelle, Ministère en charge de la Microfinance	2008	Le nouveau référentiel comptable est adopté Le plan comptable adopté tient compte des spécificités de la microfinance	Plan comptable Disponibilité d'un système de reporting	Les principaux acteurs comprennent les enjeux et font des contributions pertinentes dont les autorités monétaires tiennent compte.
		1.2.1.7. Mettre en application le nouveau plan comptable et le nouveau dispositif prudentiel, par la diffusion de guides, la formation et la révision des manuels	BCEAO, MEF, Association professionnelle, Ministère en charge de la Microfinance	Après adoption du nouveau plan comptable et du nouveau dispositif prudentiel	Nombre de guides publiés et diffusés Nombre de manuels révisés, Nombre de sessions de formation Nombre de participants Nombre de SFD appliquant le nouveau plan comptable et le nouveau dispositif prudentiel	Manuels, Guides et rapports de formation Rapports d'inspection et rapports annuels envoyés à la tutelle	Les SFD ont les ressources humaines et matérielles nécessaires à l'application du nouveau cadre

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions critiques
	1.2.2. Mise en œuvre des dispositions rénovées de l'OHADA applicables au secteur de la microfinance	1.2.2.1. Poursuivre et finaliser les discussions et les concertations entre l'OHADA, la BCEAO et participer à l'approbation de l'acte uniforme de l'OHADA sur les coopératives et le mettre en application	<u>OHADA</u> , BCEAO, SFD, Ministères concernés	-	Le nouvel Acte uniforme est approuvé	Nouvel Acte Uniforme	Les différents acteurs ont la volonté d'élaborer un nouvel acte uniforme adapté
1.3. La surveillance et le contrôle sont renforcés en vue de la sécurisation du secteur	1.3.1. Renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles de la SMS	1.3.1.1. Élaborer et mettre en œuvre un plan de Renforcement de la Structure Ministérielle de Suivi (SMS) en ressources humaines, matérielles et financières	<u>SMS</u> , Gouvernement, PTF, Structures d'appui technique	2008-2013	Plan de renforcement élaboré et mis en œuvre	Plan de renforcement Rapports d'activités de la SMS	Le Plan est financé et le budget mis en place à temps
		1.3.1.2. Maintenir un bon niveau de compétence de la SMS par la formation, les échanges d'expériences avec les autres SMS, la participation aux formations de la BCEAO, etc.	<u>SMS</u> , Gouvernement, PTF, BCEAO	2008 - 2013	Existence d'un plan de formation Nombre d'agents formés par thème Nombre et qualité des visites d'échanges	Rapports d'activités de la SMS	Le turnover des agents de la SMS est maintenu à un niveau raisonnable
		1.3.1.3. Respecter la répartition des tâches de surveillance entre la BCEAO et la SMS en fonction des nouvelles dispositions	<u>BCEAO</u> , SMS	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire	Définition claire des rôles et responsabilités de chaque structure	Documents relatifs à la nouvelle Loi	Le programme régional est approuvé et la révision prévoit une répartition des tâches entre les structures concernées
		1.3.1.4. Diffuser auprès des structures de contrôle, la méthodologie uniformisée au sein de l'UEMOA pour la conduite des contrôles et de la surveillance par l'élaboration de Guides et la formation	<u>BCEAO</u> , SMS	Après entrée en vigueur du nouveau cadre légal et réglementaire	Nombre de guides publiés et diffusés Nombre de sessions de formation Niveau de participation de la SMS, Niveau de maîtrise des formés	Supports didactiques, Rapports de mission; Rapports BCEAO et SMS	La BCEAO, en collaboration avec les Structures ministérielles de suivi, a développé ces supports
	1.3.2. Conduite efficace de missions de contrôle et de surveillance de la SMS	1.3.2.1. Muer la Cellule AT/CPEC en Direction avec des services déconcentrés, en particulier dans les zones à forte concentration de SFD	<u>Gouvernement</u> , MEF, SMS	2008	La SMS est érigée en Direction	Documents y afférent Organigrammes du MEF et de la SMS	Le gouvernement a la volonté de procéder à cette réorganisation
		1.3.2.2. Poursuivre l'inventaire des structures exerçant leurs activités sans autorisation et procéder éventuellement à des sanctions	<u>BCEAO</u> , MEF, Association Professionnelle	Permanent et ponctuel	Exhaustivité de la liste dressée et mise à jour périodique	Rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance (BCEAO, SMS)	-

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		1.3.2.3. Assurer le suivi de l'application de la réglementation (en procédant à un contrôle approfondi des structures reconnues), de la mise en oeuvre des recommandations des missions d'inspection et prendre les sanctions requises en cas de besoin	<u>BCEAO, MEF</u> , Association Professionnelle	Permanent et ponctuelle	Nombre de SFD contrôlés ; % des SFD en faute sanctionnés % des sanctions mises en exécution Nombre de SFD sous administration provisoire Nombre de retraits d'autorisation d'exercice	Rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance (BCEAO, SMS)	Les Pouvoirs Publics ont la volonté d'appliquer la réglementation
1.3.3. Mise en place et fonctionnement efficient d'une base de données et d'une Centrale des Risques pour le secteur		1.3.3.1. Informer et former les SFD à une transmission régulière de données fiables conçues selon les normes	<u>BCEAO, MEF</u> , Association professionnelle, partenaires techniques et SFD	Permanent	Nombre et nature des SFD participants. % de portefeuille concerné, qualité et régularité des données transmises	Données de la Centrale des risques	Les partenaires acceptent de participer régulièrement à la Centrale des risques
		1.3.3.2. Gérer la base de données sur les opérations des SFD	<u>BCEAO, SMS</u> , SFD, Association professionnelle	Permanent	Nombre et qualité des visites Accessibilité et actualité de la base de données Les statistiques du secteur sont publiées régulièrement	Rapports de missions, PV de rencontres, Statistiques du secteur	La SMS a les moyens d'assurer la gestion de la base
		1.3.3.3. Sur la base des initiatives régionales actuelles mettre en place, alimenter et une Centrale des Risques	<u>BCEAO</u> , SFD, Association professionnelle, Ministères concernés, PTF	2008	Nombre et nature des SFD participants, % de portefeuille concerné, qualité des informations	Données de la Centrale des risques	Les résultats de la Centrale d'information sont capitalisés L'étude de faisabilité est concluante

Axe Stratégique 2 : Offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes par des SFD professionnels

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
2.1. Les SFD se professionnalisent	2.1.1. Renforcement des capacités en ressources humaines et institutionnelles des SFD	2.1.1.1. Former les élus et le personnel des SFD	SFD, Association Professionnelle, Ministères en charge de la Microfinance, PTF, structures de formation	2008-2013	Objectif : 3000 formés dont un minimum de 500 par an ; Qualité des supports pédagogiques, Nombre de formés par type, % de formés appliquant les connaissances acquises	Rapports d'activités Rapports de formation Rapports de suivi-évaluation	Les SFD sont intéressés à ces formations et les participants ont le niveau requis Les formations sont adaptées aux besoins des apprenants
		2.1.1.2. Se doter d'une bonne Gouvernance	SFD, Association Professionnelle, Structures d'appui technique, Ministère en charge de la Microfinance, MEF, BCEAO	2008-2013	Pourcentage de SFD produisant leurs états financiers dans les délais Fonctionnalité des organes et Nombres de Rapports, PV, Comptes rendus de réunions Existence et respect des Manuels de procédures Respect des ratios prudentiels Taux de capitalisation	Rapports et états financiers disponibles, rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance Cartographie numérisée des SFD Rapports d'audit externe et de Rating	Les SFD ont la volonté d'améliorer leur gouvernance
		2.1.1.3. Aider les SFD qui le souhaitent à mener des réflexions en vue de leur transformation	SFD, Association Professionnelle, Structures d'appui technique, Ministères concernés, Cabinets d'études et de conseils, BCEAO	2008-2013	Nombre et type de SFD engagés dans un processus de transformation institutionnelle	Rapports d'activités Statistiques du secteur Actes administratifs	Entrée en vigueur de la réglementation
	2.1.2. Mise en place de systèmes de contrôle interne et externe performants	2.1.2.1. Apporter un appui technique aux SFD pour la mise en place d'un système de contrôle interne et externe	Association Professionnelle, SFD, Ministères en charge de la Microfinance, MEF, BCEAO, PTF, Cabinets	2008-2013	Nombre d'appuis Nombre et % de SFD ayant un système de contrôle interne performant Nombre et % de SFD disposant d'états financiers certifiés Nombre de missions d'inspection de la SMS et de la BCEAO	Rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance (BCEAO, SMS) Rapports d'audits internes, externes et de Rating Rapports d'études transversales	Les structures d'appui technique et les cabinets d'audit sont référencés et compétents
	2.1.3. Appui aux SFD à se doter de SIG adéquats et de plans d'affaires réalistes et opérationnels	2.1.3.1 Appuyer les SFD à se doter de plans d'affaires opérationnels	SFD, Association Professionnelle, Structures d'appui techniques, Cabinets d'études, Ministères en charge de la Microfinance, PTF	2008-2013	Nombre et % de SFD ayant un plan d'affaires à jour et de qualité	Rapports de formation Plans d'affaires	Les SFD ont la volonté de développer leurs capacités dans ce domaine et ont les ressources humaines et matérielles pour ce faire

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		2.1.3.2. Aider à la mise en place de bons SIG, de suivi et de contrôle, par l'appui technique et financier à l'analyse des besoins, l'élaboration des manuels de procédures, l'identification, l'acquisition de logiciels adaptés et la formation	<u>Ministères en charge de la Microfinance</u> , Association Professionnelle, SFD, Structures d'appui techniques, Cabinets d'études BCEAO	2008-2013	Nombre d'appuis Nombre et % de SFD ayant un SIG adéquat	Rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance (BCEAO, SMS, DMF) Rapports d'Audit et de Rating	Disponibilité d'une offre adaptée et performante sur le marché L'infrastructurelle existante permet un bon traitement des données
	2.1.4. Amélioration de l'accès des SFD à des services non financiers et en appui technique de qualité	2.1.4.1. Evaluer l'existant en matière d'offre et de demande de services non financiers et d'appuis techniques dans le secteur	<u>Ministère en charge de la Microfinance</u> , SFD, Association Professionnelle, Cabinets d'études	2008-2009	Une base de données de prestataires de services non financiers compétents existe et est actualisée	Rapport d'étude Base de données	Les SFD et les prestataires de services collaborent à l'étude
2.1.4.2. Créer un partenariat durable entre SFD et prestataires de services non financiers		<u>SFD, Cabinets d'étude</u> , Association Professionnelle, Ministère en charge de la Microfinance,	2009-2013	Nombre de prestations	Conventions signées Rapports	Les SFD et prestataires sont intéressés à ce partenariat	
2.1.4.3. Favoriser la collaboration avec les structures de formation, les Universités, etc. pour la formation de formateurs		<u>Structures techniques</u> , Association professionnelle, Ministère en charge de la Microfinance, PTF	2008 - 2013	Nombre de partenariats mis en œuvre Activités menées Nombre de formateurs formés	Rapports et Conventions de partenariat	Les Structures de formation sont intéressées à développer une expertise dans le secteur	
2.1.5. Mise en place d'une convention collective spécifique	2.1.5.1. Poursuivre et finaliser le processus	<u>Association professionnelle</u> , SFD, Etat, BIT et autres partenaires	2008	Convention collective élaborée et validée % d'adhésion à la Convention	Rapports Documents y relatifs	Tous les acteurs s'y intéressent	
2.1.6. Amélioration de la qualité des opérations des SFD	2.1.6.1. Conduire les opérations de microfinance selon les pratiques optimales notamment au plan de la qualité du portefeuille, du contrôle et d'une bonne tarification	<u>SFD</u> , Association professionnelle Ministères BCEAO Agences de Rating	Permanent	Nombre de SFD appliquant les pratiques optimales Niveau de rentabilité des SFD Qualité de portefeuille /Taux du PAR Niveau de capitalisation	Manuels de procédures Politiques d'épargne et de crédit Rapport d'activité, états financiers et Rapports des organismes de suivi, de contrôle et de surveillance (BCEAO, SMS, DMF)	-	
2.1.7. Encouragement à la mise en réseau des institutions non affiliées	2.1.7.1. Favoriser la structuration progressive des institutions non affiliées en réseaux émergents ou leur adhésion volontaire à un réseau mature	<u>SFD</u> , Association professionnelle, Ministères concernés, PTF	2011-2013	Evolution du nombre de réseaux par rapport au nombre d'institutions non affiliées Nombre d'institutions non affiliées ayant adhéré à un réseau	Statistiques du secteur Rapport d'activités des réseaux	Les conditions requises pour la mise en réseau (ou l'adhésion à un réseau) sont réunies	

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
2.2. L'offre de produits et services est améliorée, diversifiée et étendue à des zones non encore touchées	2.2.1. Création des conditions d'amélioration d'une offre viable en produits et services financiers, y compris dans les zones non ou insuffisamment couvertes, notamment en zones rurales	2.2.1.1. Mener une étude sur les contraintes relatives au financement des zones non couvertes notamment rurales et définir les modalités d'atténuation de ces contraintes par l'appui à l'extension de l'offre	<u>Ministères en charge de la Microfinance</u> , Association professionnelle, PTF, SFD, Cabinets	2008	Exhaustivité et pertinence des contraintes identifiées Pertinence des solutions préconisées	Rapport d'étude	Implication/Adhésion de toutes les parties prenantes
		2.2.1.2. Mettre en oeuvre les recommandations issues de l'étude	<u>Ministères en charge de la Microfinance</u> , Association professionnelle, SFD, PTF, Cabinets	2009 – 2013	Nombre de recommandations mises en œuvre Taux de pénétration	Rapports d'activités	Les conditions existent pour développer une microfinance viable dans les zones concernées et les SFD acceptent de saisir ces opportunités
		2.2.1.3. Signer des contrats de performance avec des SFD et assurer le suivi des engagements	<u>Ministères concernés</u> , <u>SFD</u> , Collectivités locales, structures d'appui technique, PTF	2008 - 2013	Nombre de contrats signés Niveau de réalisation des engagements contractuels (Nombre de bénéficiaires, encours d'épargne et de crédit)	Rapports d'activités des projets et programmes d'appui Rapports de suivi-évaluation	Les conditions sont incitatives et respectent la viabilité des SFD
		2.2.1.4. Installer des agences et guichets dans les zones non ou insuffisamment couvertes	<u>SFD</u> , Autorités locales, PTF	2008 - 2013	Nouvelles agences Nouveaux guichets Nombre de bénéficiaires Encours d'épargne et de crédit	Rapports d'activités des SFD Cartographie numérisée Rapports de suivi-évaluation	Des opportunités existent
		2.2.1.5. Renforcer les capacités techniques et managériales des emprunteurs	<u>Emprunteurs</u> , <u>SFD</u> , Cabinets d'études, Associations professionnelles Ministères concernés, PTF	2008 - 2013	Nombre de sessions de formation Nombre de bénéficiaires formés et/ou appuyés Nombre de visites d'échanges % de formés appliquant les connaissances acquises	Rapports de formation Rapports d'évaluation	Les emprunteurs ciblés ont le niveau requis pour la formation Existence de modules et d'approches adaptés
	2.2.2. Diversification et innovation en matière d'offre pour une adaptation des produits et services à la demande solvable de la clientèle	2.2.2.1. Appuyer la formation des structures techniques d'appui des SFD et appuyer la formation des SFD aux outils de développement de nouveaux produits	<u>SFD</u> , <u>Ministères en charge de la Microfinance</u> , Association professionnelle, Structures d'appui, PTF, BCEAO	2008 - 2013	Nombre de sessions de formation Nombre de formés % de formés appliquant les connaissances acquises	Rapports de formation Rapports de suivi-évaluation	Les agents ciblés ont le niveau requis pour la formation Existence de modules et d'approches adaptés
		2.2.2.2. Développer et diffuser de nouveaux produits adaptés à la demande (y compris la finance islamique), notamment en zone rurale et en particulier pour les femmes et les jeunes	<u>SFD</u> , <u>Association professionnelle</u> et Structures d'Appui, PTF	2008 - 2013	Nombre de nouveaux produits mis en œuvre Volume et Encours de nouveaux produits correspondant Nombre de bénéficiaires	Rapports d'activités Rapport de suivi-évaluation	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les SFD

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		2.2.2.3. Décerner aux SFD un prix à l'innovation	<u>Ministères en charge de la Microfinance</u> , Association Professionnelle, SFD, PTF, Médias/Presse	2009 - 2013	Nombre de SFD primés Nombre et types d'innovations	Rapports du Comité de sélection	Des opportunités d'innovation existent et intéressent les SFD
	2.2.3. Promotion de l'épargne stable	2.2.3.1. Sensibiliser les populations et les SFD sur l'importance de l'épargne	SFD, Association Professionnelle Médias/Presse	2008 - 2013	Nombre d'activités de sensibilisation Nombre de participants Evolution de l'encours d'épargne	Rapports	Les SFD et les populations sont réceptifs aux campagnes de sensibilisation
		2.2.3.2. Offrir des produits incitatifs	SFD, Association professionnelle	2008 - 2013	Volume d'épargne stable Evolution de l'encours et du volume d'épargne stable Evolution du nombre d'épargnants dans les SFD	Rapports d'activités, Statistiques du secteur	Des opportunités d'innovation existent et intéressent la clientèle et les ressources pour les mettre en œuvre existent

Axe Stratégique 3 : Articulation renforcée entre SFD et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration progressive du secteur de la microfinance au secteur financier

Résultat	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Supposition critique
3.1. Les SFD et les banques mettent en œuvre des dispositifs et mécanismes de financement des MPE et PME	3.1.1. Appuis aux SFD et aux banques dans le montage des mécanismes et dispositifs	3.1.1.1. Capitaliser et évaluer les expériences existantes	<u>Ministères concernés</u> , BCEAO, SFD, Structures d'appui technique, PTF	2008 - 2013	Nombre d'études Nombre d'expériences	Rapports d'études et documents	Les SFD sont intéressées à ces mécanismes et y trouvent leur compte
		3.1.1.2. Fournir aux SFD et aux banques les appuis techniques et financiers requis	<u>Structures d'appui techniques</u> , PTF, Ministères concernés, SFD	2008 - 2013	Nombre et qualité des appuis	Rapports d'activités	Les SFD sont intéressées à ces appuis
		3.1.1.3. Renforcer les capacités des ressources humaines des SFD et des banques	<u>SFD, Banques</u> , Ministères concernés, PTF, Association Professionnelle et Structures d'appui Techniques	2008 - 2013	Nombre de SFD touchés Nombre de sessions de formation, Nombre de participants par type	Rapports de formation	Les SFD sont intéressées à cette formation et acceptent de contribuer aux coûts y relatifs
		3.1.1.4. Mettre en œuvre et renforcer les mécanismes et dispositifs de financement des MPE, PME	<u>SFD, Banques</u> , Structures d'appui technique, PTF	2008 - 2013	Nombre de SFD, banques ayant des dispositifs spécifiques de financement des MPE et PME Encours de crédit MPE et PME	Rapport d'activités des SFD Données sur le financement des MPE et PME	-
		3.1.1.5. Concevoir et mettre en marché des produits adaptés au segment des MPE et PME	<u>SFD, Banques</u> , Structures d'appui techniques, PTF	2009 - 2013	Nombre de nouveaux de produits offerts aux PME Nombre de PME bénéficiaires	Entretiens auprès des SFD, des banques et PME et PME	Les SFD et les banques ont le niveau de professionnalisation requis
		3.1.1.6. Rechercher des financements à moyen et long terme	<u>SFD</u> , Association Professionnelle, Ministères concernés, PTF	2008 - 2013	Montant des ressources MLT mobilisées par les SFD	Données sur les ressources mobilisées par le secteur	Les SFD ont des états financiers fiables et une bonne qualité de portefeuille
3.2. Les SFD sont articulés aux banques commerciales et sont progressivement intégrés aux marchés financiers	3.2.1. Renforcement et encouragement à la création de structures financières spécialisées dans le refinancement des SFD	3.2.1.1 Mener une étude diagnostic	<u>Ministère en charge de la Microfinance</u> , MEF, AP/SFD, SFD, CNC, PTF	2008	Existence et qualité de l'étude	Rapport de l'étude	Les principaux acteurs s'accordent sur les conclusions de l'étude
	3.2.2. Renforcement de la structure financière des SFD	3.2.2.1. Favoriser le renforcement des fonds propres des SFD	<u>SFD</u> , AP/SFD, BCEAO, MEF, PTF	2008 - 2013	Nombre de SFD ayant renforcé leurs fonds propres Niveau de fonds propres	Documents y relatifs	La volonté et les opportunités existent
	3.2.3. Renforcement des relations d'affaires SFD / Banques	3.2.3.1. Analyser les contraintes et les opportunités de développement des relations d'affaires entre banques et SFD et inter – SFD	<u>Ministère en charge de la Microfinance</u> , Associations Professionnelles, SFD, Banques, PTF	2009	Existence et qualité de l'étude	Rapport de l'étude	Les différentes parties participent à l'étude et les conditions de sa conduite permettent d'appréhender les contraintes réelles

		3.2.3.2. Mise en œuvre des modalités de développement des relations d'affaires entre les banques et les SFD (transfert, prise de participation croisée, etc.)	<u>Ministères, AP/SFD et APBEF, Banques, SFD, PTF</u>	2009 - 2013	Nombre de partenariats établis entre banques et SFD	Rapport de l'étude	Les banques et les SFD sont intéressés à établir des relations d'affaires
		3.2.3.3. Renforcer la crédibilité des SFD par l'amélioration de la transparence financière	<u>SFD, AP/SFD et APBEF, Ministères concernés, BCEAO, PTF, Structures d'appui technique</u>	2008 - 2013	Qualité des informations financières Nombre de SFD publiant leur information financière	Monographies des SFD de la BCEAO, Cartographie numérisée des SFD	La BCEAO publie régulièrement les monographies des SFD La cartographie numérisée des SFD est actualisée régulièrement
		3.2.3.4. Renforcer la confiance mutuelle entre banques et SFD par des concertations périodiques	<u>SFD, Banques, AP/SFD et APBEF, Ministères concernés, PTF</u>	2008 - 2013	Nombre de concertations organisées Nombre de partenariats établis	Comptes-rendus des rencontres Conventions signées	Les banques et les SFD ont la volonté de travailler ensemble
		3.2.3.5. Développer de plates-formes techniques de collaboration entre banques et SFD	<u>Banques, SFD, Associations Professionnelles,</u>	2008 - 2013	Nombre et qualité des plates-formes	Conventions signées	Les banques et les SFD ont la volonté de développer des partenariats
3.3. Des mécanismes facilitant l'accès des PME et des SFD aux différentes sources de financement sont mis en place	3.3.1. Développement de sociétés de cautionnement mutuel par les organisations professionnelles	3.3.1.1. Inciter à la création de sociétés de cautionnement mutuel	<u>Organisations professionnelles, SFD, Ministères concernés</u>	2008 - 2013	Nombre de sociétés créées	Agréments obtenus	Les organisations professionnelles sont disposées à créer des SCM Une réglementation régissant les SCM existe
	3.3.2. Promotion de mécanismes de garanties adaptés pour les SFD	3.3.2.1. Favoriser la mise en place et/ou le renforcement de mécanismes de garantie	<u>Ministères concernés, PTF, AP/SFD, SFD, banques et établissements financiers</u>	2008 - 2013	Nombre de mécanismes existants	Conventions de garanties	Les banques, établissements financiers et SFD acceptent de partager le risque

Axe Stratégique 4 : Organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques	
4.1. La structuration de la profession est renforcée	4.1.1. Renforcement de l'Association Professionnelle (AP/SFD) en moyens matériels (locaux, équipements ordinateurs, mobiliers), logistiques (véhicule), humains (Direction exécutive) et financiers (budget dégressif)	4.1.1.1. Mettre en œuvre le plan de développement de l'AP/SFD, en tenant compte de la nécessité de fournir à ses membres des services de qualité, de développer sa viabilité financière et de jouer un rôle au plan national et sous-régional	AP/SFD, SFD, PTF	2008 - 2012	Présence d'un plan de développement conforme Nombre et qualité des services/activités développés Contribution au plan de financement	Plan de développement Rapports d'activités de l'association	Les ressources sont mobilisées et disponibles pour l'exécution du plan de développement L'AP/SFD a les compétences requises	
		4.1.1.2. Contribuer sur la base de contrats de performance au financement dégressif de ce plan de développement	PTF, AP/SFD, Ministères concernés	2008 -2013	Montant de l'appui obtenu Qualité et niveau d'exécution des contrats de performance Evolution du taux d'autosuffisance opérationnelle	Rapports d'activités de l'association	Les ressources sont mises à disposition à temps	
	4.1.2. Renforcement de l'AP/SFD dans son rôle de représentation, de proposition, de régulation, de promotion du secteur et de défense des intérêts de la profession	4.1.2.1. Améliorer la gouvernance au sein de l'AP/SFD	4.1.2.1.1. Améliorer la gouvernance au sein de l'AP/SFD	AP/SFD, SFD	Permanent	Régularité dans la tenue des réunions du Conseil d'Administration (CA) et de l'Assemblée Générale (AG) Evolution du nombre de SFD isolées affiliées Taux de participation des SFD aux AG	PV des réunions du CA et de l'AG Rapport d'activité de l'Association	Les dirigeants de l'AP/SFD ont la volonté d'améliorer la gouvernance au sein de leur association
			4.1.2.1.2. Impliquer l'AP/SFD aux décisions relatives au développement du secteur	Ministères concernés, AP/SFD	Permanent	Nombre de participations, Nombre et qualité des propositions de l'AP/SFD acceptées	Documents de politiques et communiqués du Gouvernement, Rapports d'activités de l'association	Le gouvernement a la volonté d'associer l'AP/SFD
		4.1.2.1.3. Veiller à la bonne application du code de déontologie afin de mieux intégrer les meilleures pratiques en microfinance et d'appliquer la transparence financière et de gestion par la diffusion des documents et la formation	AP/SFD, SFD	Permanent	Existence d'un Code de déontologie Nombre de SFD le respectant	Rapports d'activités des SFD et de l'AP/SFD	Les SFD ont la volonté d'appliquer le code	
		4.1.2.1.4. Développer des relations de partenariat avec les Banques par des représentations croisées au cours des rencontres des différentes associations	AP/SFD, APBEF	2008 - 2013	Nombre et niveau des rencontres	PV des réunions, rapports d'activités	Les associations ont la volonté de créer un partenariat	
		4.1.2.1.5. Entretien des relations de concertation avec les autorités dans le domaine de la microfinance	AP/SFD, Ministères concernés	2008 -2013	Nombre, niveau et qualité de participation	Communiqués des rencontres, documents approuvés	Les différentes structures acceptent de convier l'AP/SFD	

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		4.1.2.6. Tisser des alliances régionales et internationales avec des associations similaires ou d'autres organismes dans le sens d'un partenariat mutuellement avantageux	AP/SFD, Partenaires	2008 -2013	Nombre et qualité des partenariats tissés, réalisations communes	Documents de partenariat, manifestations, rapports d'activité	L'AP/SFD a bien identifié les structures partenaires, celles - ci ont la volonté de participer et l'AP/SFD a les ressources humaines et matérielles pour mener ces concertations
4.2. La promotion du secteur est assurée efficacement	4.2.1. Renforcement des capacités de la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère en charge de la Microfinance	4.2.1.1. Doter la DMF de ressources humaines et de moyens adéquats	Gouvernement, DMF PTF	2008	Dotations mises en place	Rapports d'activités de la DMF	-
		4.2.1.2. Maintenir un bon niveau de compétence de la DMF par la formation de ses agents et des voyages d'études/d'échanges	DMF, Gouvernement, PTF, Structures d'appui technique	2008 -2013	Existence d'un plan de formation Nombre de sessions et qualité de la formation Nombre de formés par type Nombre de voyages d'études/échanges et participants	Rapports de formation Rapports d'activités de la DMF	Les agents de la DMF ont le profil adéquat et le turnover est maintenu à un niveau raisonnable
		4.2.1.3. Etablir et mettre en œuvre un programme de sensibilisation sur les bonnes pratiques, participer à la diffusion de la réglementation et orienter les implantations	Cf. 4.3.3	Cf. 4.3.3	Cf. 4.3.3	Cf. 4.3.3	Cf. 4.3.3
	4.2.2. Institutionnalisation des journées nationales de la microfinance	4.2.2.1. Organiser annuellement des journées de la microfinance (Cf. 4.3.3)	DMF, PTF, AP/SFD, SFD	Permanent	Nombre de journées organisées	Rapports d'activités de l'AP/SFD et de la DMF	-
		4.2.2.2. Primer les SFD les plus performantes (Cf. 4.3.3)	DMF, PTF, AP/SFD, SFD	Annuel	Des critères de récompense des SFD sont définis et validés Nombre de SFD primés	Rapports d'activités de l'AP/SFD et de la DMF	
	4.2.3. Mise en œuvre d'un Centre de Ressources et de Documentation (CRD) en microfinance	4.2.3.1. Doter le CRD de ressources adéquates pour son fonctionnement	Gouvernement, AP/SFD, PTF	Permanent	Le CRD est opérationnel	Visite in situ Rapport d'activités du CRD	-
	4.2.4. Evaluation des performances des programmes	4.2.4.1. Assurer le suivi des évaluations des programmes et les revues des missions de supervision	DMF, programmes d'appui, Cabinets d'études	2008 -2013	Qualité des évaluations et missions	Rapports et documents	La DMF dispose de ressources humaines adéquates. Les acteurs adhèrent au principe d'évaluation de performances
	4.3. La politique sectorielle est gérée	4.3.1. Dynamisation et fonctionnement du Comité National de Coordination des activités de microfinance (CNC)	4.3.1.1. Elaborer les textes relatifs aux attributions du CNC	Entités membres du CNC	Réalisé	Pertinence du document proposé	Document
4.3.1.2. Doter le CNC de ressources adéquates pour son fonctionnement			CNC	Permanent	Niveau et date de mise en place des ressources (taux de couverture du budget)	Rapports des sessions, Document de budget élaboré et disponible et rapport d'activité	Les ressources sont mobilisées et mises en place

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
et conduite de manière efficiente et concertée		4.3.1.3. Tenir des réunions trimestrielles pour assurer une mise en œuvre efficiente de la politique sectorielle, proposer les réajustements et impulser le développement du secteur	CNC	Dès l'adoption du texte du CNC	Nombre et niveau de représentativité des participants Pertinence des recommandations et impact sur l'exécution de la politique sectorielle	Comptes rendus et PV des réunions Qualité et niveau de mise en œuvre des recommandations du CNC	Les différents acteurs acceptent de participer aux travaux à un niveau représentatif
		4.3.1.4. Organiser des rencontres et séminaires sur des questions importantes du secteur	CNC	Dès adoption de la politique sectorielle	Nombre et qualité des rencontres, et incidences sur le secteur	PV des rencontres, documents produits	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif
		4.3.1.5. Constituer, au besoin, des groupes thématiques réfléchissant sur des problématiques importantes du secteur	CNC	2008 - 2013	Nombre de groupes thématiques Nombre de réunions par groupe Qualité des recommandations	Comptes rendus des réunions Rapports des groupes de réflexion	Les différents acteurs acceptent de participer à un niveau représentatif
		4.3.1.6. Renforcer les capacités des membres du CNC par la formation	CNC, Ministères, PTF	2008 - 2013	Existence d'un plan de formation Nombre de sessions de formations Nombre de formés par type	Rapports de formation	Les membres ont la compétence de base requise et ont la volonté d'améliorer leur niveau
	4.3.2. Approbation, exécution et suivi-évaluation de la Lettre de Politique Sectorielle	4.3.2.1. Réactualiser le plan d'action de la Lettre de Politique sectorielle, y compris le budget, et le faire approuver par les instances habilitées	Comité de Pilotage du Processus, CNC	2008	Qualité du document et diligence dans l'approbation	Acte d'approbation du Gouvernement	Le Gouvernement a la volonté d'approuver et de contribuer à la mise en œuvre de la Lettre de Politique
		4.3.2.2. Transmettre le plan d'action et le budget approuvés aux principaux acteurs	Gouvernement	2008	Nombre et niveau de représentativité des destinataires	Documents de transmission	-
		4.3.2.3. Mettre en œuvre les Projets et Programmes d'Appui à la Microfinance pour opérationnaliser la Lettre de Politique	DMF, CNC, Gouvernement, PTF	2008 – 2013	Nombre de projets et programmes d'appui Niveau de participation pour la couverture du Plan de financement	Documents de projets et programmes Rapport d'activités et d'évaluation	Les conditions économiques et politiques permettent une bonne exécution du plan d'action de la lettre de politique sectorielle
		4.3.2.4. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer et mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du Plan d'action de la Lettre de Politique • Conduire des missions périodiques de suivi des réalisations 	DMF, CNC CNC	Continu Périodique	Existence d'un manuel de suivi-évaluation Régularité des rapports de suivi – évaluation, Nombre de recommandations Nombre d'études transversales menées Nombre de missions	Manuel de suivi-évaluation Rapports de suivi – évaluation Rapports d'études transversales Rapports de missions	- -

Résultats	Actions	Modalités	Acteurs	Délai	Indicateur	Moyens de vérification	Suppositions critiques
		4.3.2.5. Tenir des réunions de suivi – évaluation de la Lettre de Politique et faire les réajustements nécessaires	<u>CNC</u> , Gouvernement, PTF	2008 - 2013	Nombre de réunions	Comptes rendus et PV des réunions	-
		4.3.2.6. Procéder à l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action (évaluation à mi-parcours et évaluation finale) et tenir des rencontres de réactualisation éventuelle de la Lettre de Politique	<u>CNC</u> , DMF, PTF	2010 pour l'évaluation à mi-parcours 2013 pour l'évaluation finale	Nombre et qualité des évaluations Nombre de rencontres de réactualisation Niveau de représentativité des participants	Rapports d'évaluation, Actes des rencontres	-
		4.3.2.7. Evaluer l'impact de la mise en œuvre des actions de la Politique sectorielle	<u>CNC</u> , Gouvernement, PTF	2015	Existence et qualité de l'évaluation d'impact	Rapports d'évaluation	Les éléments pour la conduite de l'évaluation d'impact sont réunis
	4.3.3. Renforcement de la communication sur le secteur	4.3.3.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication sectoriel coordonnant les actions des différentes entités (DMF, SMS, AP/SFD) et intégrant la traduction de la nouvelle réglementation en langues nationales et la diffusion des bonnes pratiques	<u>CNC</u> , Structures d'appui, PTF	2008 – 2013	Existence d'un plan de communication du secteur validé par les acteurs Niveau d'exécution du plan	Document de plan de communication Rapport d'évaluation du plan	