

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres
Organisations - ISMEO -**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : GESTION DES PROJETS
(M2PSG - GP)**

Promotion 2, Année académique 2008 - 2009



THEME :

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN
SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME
D'APPUI A LA MICROFINANCE VOLET II (PAMIF 2).**

Elaboré par :
M. EL Hadji Ibrahima NIANG

Directeur de Mémoire :
M. Boubacar AW
Enseignant permanent au CESAG

DEDICACES

Je dédie ce travail à toutes les personnes qui me sont chères, particulièrement :

A ma regrettée mère : à titre posthume, à cette femme pieuse et exemplaire qui a guidé mes premiers pas, qui m'a inculqué le sens de la bonne foi, de la droiture, de la persévérance et de la générosité dans l'effort. Qu'Allah t'accueille, par la grâce du Prophète Mohamed (PSSL) dans son très haut Paradis (Amen).

A mon père : pour son affection et son amour paternel, qui a su m'inculquer les valeurs de l'Islam, le sens du travail, du courage, de la responsabilité ; qui a su m'apporter le soutien moral et matériel durant toute ma scolarité et sans lequel je ne serais pas là.

A mon épouse : Amy collé NDIAYE, pour son amour, son soutien moral indéfectible et son sens de la compréhension.

A mes grands frères : Pape Ousseynou NIANG et Ibrahima Mbengue chitta qui m'ont témoigné leur soutien moral et matériel constant.

A mes sœurs : Ndéye Astou, Alimatou Sadya, Ndéye Oulimata et Marième dite Thiatte, qui m'ont soutenu dans mes efforts par leur compréhension et leurs conseils.

A mes beaux-frères : Cheikh Tidiane BOYE et Ousmane Socé DIOP pour leur soutien moral et matériel.

A mes beaux-parents : pour leur sens de la compréhension et leur soutien moral.

A mes nièces et neveux : Ndéye Fatou et Ndéye Awa Socé DIOP, Alimatou et Daddy NIANG, Aïda BOYE que ce travail soit pour vous un exemple.

A mes tantes et oncles : pour leur soutien moral et matériel

A mes amis : Thierno Homère **SECK**, Madiop **DIOP**, Lat Dické **DIOP**, El hadji Boubacar **DIA**, Samba **DIONGUE**, Pape Mamadou **POUYE**, Gnagna **DIOP**, Awa **DIAKHATE**, Léna **DIOP KEITA**, Khady Tabara **DIOUF**, Mamadou **MBENGUE**, Amadou **DIALLO**, Mor **GNING** pour leur amitié sincère et leur soutien constant.

Au professeur Ousmane KEBE : A titre posthume pour la qualité, la rigueur des enseignements et du savoir qu'il nous a transmis. Qu'Allah vous accueille, par la grâce du Prophète Mohamed (PSSL) dans son très haut Paradis (Amen).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie **Allah** le Tout Puissant, pour m'avoir donné l'inspiration et la force de suivre cette formation pendant trois ans et jusqu'à terme.

Ces remerciements vont aussi à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire qui reste une modeste contribution à la performance des projets de développement.

Je tiens à remercier particulièrement les personnes ci-après qui n'ont ménagé ni leur temps, ni leurs efforts pour me faciliter ce travail. Je veux nommer :

Monsieur Mamadou FAYE, Directeur de la Dette et de l'Investissement, qui a allégé mes charges de travail professionnelles pour me permettre de suivre cette formation dans les meilleures conditions,

Mon encadreur : le professeur **Boubacar AW** pour sa disponibilité hors pair et sa rigueur scientifique, pour m'avoir initié aux techniques de la recherche et du refus de l'auto-satisfaction ; mais également pour ses orientations, ses conseils et suggestions.

Monsieur Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisation (**ISMEO**) : nous avons bénéficié tout au long de notre cycle dans votre institut de votre enseignement, de vos conseils et suggestions. Votre disponibilité permanente, malgré vos lourdes responsabilités, nous a séduit. Vous êtes et vous continuez d'être pour nous un maître. Hommage respectueux.

Monsieur Mansa OUALY, Assistant Technique National Coresponsable du PAMIF1, pour sa collaboration sans faille, son assistance et sa disponibilité hors pair, ses conseils et suggestions.

Monsieur Abdoulaye DIASSE, Responsable National de la Cellule d'Appui et de Coordination du PAMIF 2, pour sa disponibilité, ses conseils et suggestions.

Mes collègues : Messieurs Omar **GUEYE** dit Général, Gorgui Yérim **FALL**, Sakhaly **NDIAYE**, Bilal **DIENG**, Bakary **SIGNATE** et Samba **DIOP** de la CAP/DDI, Balla **NIASS**, Samba **FALL**, madame Thérèse **NDIAYE**, pour leur soutien et précieux conseils.

L'ensemble du corps professoral et du personnel du CESAG, particulièrement Messieurs Ibrahima Mboulé **FALL**, Omar **ONGOIBA**, Mamadou **NDIAYE**

Mes camarades de classe de la 2^e promotion du Master 2 - GP : particulièrement, **Mme THIOUNE** née Awa Diakhaté, Omar **SECK**, Amadou Baba **DIALLO**, **Mme DIOP** née Léna Keita, **Mme DJANDY** née Khady Gomis, Commandant Bocar **THIAM** pour les moments mémorables passés ensemble et leur esprit d'ouverture. Qu'Allah fasse que la fraternité qui nous lie puisse se perpétuer au-delà de nos frontières respectives.

A tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

A toutes les personnes qui n'ont ménagé aucun effort tant moral que matériel pour non seulement mon bien-être, mais aussi pour ma réussite.

Qu'ils en soient infiniment remercier.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACEP	Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production
APSPD	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
ASACASE/CPS	Association Sénégalaise Pour l'Appui et la Création d'Activités Socio-Economiques/Caisse Populaire du Sénégal
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CAC	Cellule d'Appui et de Coordination
CAURIE-MF	Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Microfinance
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion
CCS	Comité de Coordination et de Suivi
CIVICUS	World Alliance for Citizen Participation
CMS	Crédit Mutuel du Sénégal
CNC	Comité National de Coordination
CPS/AGR	Crédit Populaire Sénégalais/pour les Activités Génératrices de Revenus
CTB	Coopération Technique Belge
CTI	Centre de Traitement Informatique
DCEF	Direction de la Coopération Economique et Financière
DDI	Direction de la Dette et de l'Investissement
DMF	Direction de la Microfinance
DRS/SFD	Direction de la Réglementation et de la Supervision des Systèmes Financiers Décentralisés
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier Technique et Financier
FCBS	Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais
FDEA	Femme, Développement, Entreprise en Afrique

GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GEC	Groupe d'Épargne et de Crédit
IMF	Institutions de Microfinance
LPS/MF	Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance
MEC	Mutuelle d'Épargne et de Crédit
MECAPP	Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs Pêcheurs et Pasteurs
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MF	Microfinance
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE-CAD	Organisation de Coopération et de Développement Economique Comité d'Aide au Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal
PAMIF 1	Programme d'Appui à la Microfinance (volet 1)
PAMIF 2	Programme d'Appui à la Microfinance (volet 2)
PA/LPS	Plan d'Action de la LPS
PAR	Portefeuille à Risque
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PROMER	Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Rural
PTF	Partenaire Technique et Financier
RH	Ressources Humaines
SAGE	Service de l'Administration et de Gestion des Equipements
SFD	Système Financier Décentralisé
SIG	Système d'Information et de Gestion
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SSCC	Structure Sous Convention Cadre

S&E	Suivi-Evaluation
UE	Union Européenne
U-IMEC	Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Epargne et de Crédit
UMECU/DEFS	Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'Unacois
USE	Unité de Suivi-Evaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation de la variable expliquée.....	31
Tableau 2 : Présentation des variables explicatives.....	32
Tableau 3 : Indicateurs des variables explicatives.....	34
Tableau 4 : Informations statistiques des réseaux SFD fin novembre 2007.....	38
Tableau 5 Évolution du taux de pénétration de la population totale par région administrative.....	42
Tableau 6 Population aux points d'implantation des SFD.....	45
Tableau 7 Points d'implantation suivant la nature juridique.....	46
Tableau 8 Axes d'intervention du PAMIF 2.....	51
Tableau 9 Résultats et activités du PAMIF 2.....	54
Tableau 10 Les principaux outils de collecte par activité.....	65
Tableau 11 Indicateurs de suivi.....	70
Tableau 12 : Chronogramme des activités de suivi.....	78
Tableau 13 : Plan de mise en œuvre du système	97

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Taux de pénétration par région au 31 décembre 2008.....	42
Figure 2 : Organigramme du PAMIF 2	59
Figure 3 : Circuit remontée des données collectées.....	95

« Replacer aujourd'hui l'homme au centre des perspectives, tel est l'enjeu pour les décideurs de demain »

INTRODUCTION :	4
1. Problématique :	6
2. Objet de l'étude :	9
3. Objectifs de l'étude :	9
3.1. Objectif Général	9
3.2. Objectifs Spécifiques	10
4. Intérêt de l'étude :	10
4.1- Pour les pouvoirs publics et les partenaires au développement	10
4.2- Pour le CESAG	11
4.3- Pour le rédacteur du mémoire	11
5. Délimitation du champ de l'étude :	11
6. Méthodologie de l'étude :	11
7. Annonce du Plan :	13
PREMIERE PARTIE :	14
CHAPITRE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES ET METHODOLOGIE DE CONCEPTION D'UN SYSTEME DE S&E.....	14
1. Généralités :	14
1.1. Définition des concepts de système, de suivi et d'évaluation	14
1.1.1- Le Système	14
1.1.2- Le suivi	14
1.1.3- L'évaluation	16
1.1.4- Le suivi-évaluation	17
1.1.5- Le système de suivi-évaluation	18
1.2. Autres Concepts utiles	18
1.3- Spécificités d'un bon indicateur	20
2. Conditions de réussite d'un bon système de S&E : points clés	22
3. Rapport entre S&E, Conception et pilotage d'un projet selon l'Union Européenne (UE) :	23
3.1. Le Suivi-évaluation et conception selon l'UE	23
3.2. S&E et pilotage selon l'UE	24
4. Les Etapes de la mise en place d'un système de S&E performant :.....	26
CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE	30
1. Définition des variables et Conception du modèle d'analyse :	30
1.1- Hypothèse de recherche :	30
1.2- Variable expliquée ou variable dépendante	30
1.3- Variables explicatives ou variables indépendantes	30
1.4- Opérationnalisation des variables expliquée et explicatives	31
1.5- Définition des indicateurs de performance	33
1.6- Modèle d'analyse	34
2. Méthodologie :	34
2.1. Population de l'étude	35
2.1.1- Organes techniques et professionnels :	35
2.1.2- Réseaux :	35

2.1.3- Structures isolées, MEC et GEC :	35
2.1.4- Populations bénéficiaires :	36
2.2. Instruments de l'étude et méthodes de collectes des données	36
CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE	37
1. Généralités sur la Microfinance :	37
1.1- Définition des concepts	37
1.1.1- La Microfinance	37
1.1.2- Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD).....	37
1.1.3- Principes et but de la Microfinance.....	39
1.2- La Microfinance au Sénégal.....	40
1.3- La Microfinance dans la zone d'intervention du PAMIF 2	43
1.3.1. Le cadre institutionnel dans la zone d'intervention du projet	43
1.3.2. Les opérateurs en microfinance.....	44
2. Le Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF 2) :	48
2.1- Contexte	48
2.2- Stratégie de l'intervention du PAMIF 2	49
2.2.1- Stratégie globale et principes directeurs	49
2.2.2- Justification des axes stratégiques d'intervention	51
2.3- Planification opérationnelle et mise en œuvre du PAMIF 2	53
2.3.1- Objectif global.....	53
2.3.2- Objectif spécifique	53
2.3.3- Résultats et indicateurs de résultats.....	54
2.3.4- Indicateurs et moyens de vérification	57
2.3.5- Organigramme du PAMIF 2	58
DEUXIEME PARTIE	60
CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS..60	
1- Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives « Conception du système »et« Gestion du système »:	60
1.1. Variable «Conception du Système»	60
1.1.1- Utilisateurs du système et identification des flux d'informations existants.....	60
1.1.2- Objectifs et résultats attendus du système de S&E	62
1.1.3- Définition de l'objet du suivi	63
1.1.4- Identification d'indicateurs pertinents.....	68
1.1.5- Chronogramme des activités de suivi-évaluation.....	78
1.1.6- Méthodologie de collecte, d'analyse des données :	80
1.1.7- La production de rapports de S&E.....	83
1.1.8- Les Ressources nécessaires	84
1.2- Variable «Gestion du Système»	84
1.2.1- Planification	84
1.2.2- Organisation	86
1.2.3- Coordination/Contrôle/Gestion d'alerte.....	87
2- Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée «performance du système» :	89
2.1. Pertinence	89

2.2. Efficacité.....	89
2.3. Efficience.....	90
2.4. Ponctualité	90
2.5. Qualité	91
2.6. Régulation.....	91
2.7. Satisfaction	91
2.8. Durabilité.....	91
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME	93
1. Recommandations par rapport à la Variable «Conception du Système» :	93
1.1- Identification d'indicateurs pertinents.....	93
1.2- Définition de la méthodologie de S&E	93
1.3- La production de rapports de S&E.....	93
1.4- Les Ressources du S&E	94
2. Recommandations par rapport à la variable «Gestion du système» : .	94
2.1- Planification	94
2.2- Organisation	94
2.3- Coordination/Contrôle/Gestion d'alerte.....	95
3. Plan de mise en œuvre du Système de S&E :	97
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIE	101
WEBOGRAPHIE	103
ANNEXES	104

INTRODUCTION :

L'Etat du Sénégal et ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF) au développement ont fini de reconnaître le rôle prépondérant du suivi-évaluation (S&E) dans l'atteinte des objectifs des projets et programmes de développement. En effet, le suivi permet de procéder à l'évaluation de l'état d'avancement de l'exécution des projets et programmes, d'une part, au niveau de l'efficacité interne des tâches mises en œuvre et, d'autre part, au niveau de l'efficacité en termes d'allocation des ressources.

Le suivi-évaluation qui a pour objet de fournir les informations nécessaires pour assurer une gestion orientée vers les effets et impacts, permet de faire participer les principales parties prenantes au mécanisme de réflexion critique destiné à améliorer la mise en œuvre des projets et programmes par la prise de décisions pertinentes. Il permet également de fournir des rapports périodiques sur le déroulement du projet/programme aux différents acteurs sous une forme adaptée à leurs besoins. Le S&E constitue un puissant outil de gestion de l'information dans les projets et programmes au service des acteurs du développement qui doivent avoir une vision claire et en parfaite adéquation de ce qu'ils réalisent par rapport à ce qu'ils veulent réaliser.

Le S&E n'a pas toujours été pris en compte dès la phase de conception des projets dans les pays en développement comme le Sénégal. Cette tendance est maintenant révolue car cette donne est de nos jours intégrée dans la formulation des projets. Et pour exemple, le PAMIF 1 (volet 1) ne disposait pas de cadre de suivi-évaluation lors de sa conception, et il a fallu attendre un an après le démarrage du projet pour faire appel à un cabinet chargé d'élaborer le « baseline » du plan opérationnel de suivi-évaluation.

Pour ce qui est du PAMIF 2 (volet 2) dont le démarrage est effectif depuis mai 2009, les parties prenantes ont jugé nécessaire de prendre en compte les aspects du S&E dès les phases de formulation et de conception. C'est ainsi que dans le Dossier Technique et Financier (DTF) du PAMIF 2, des orientations relatives au

S&E ont été juste données. Et ce, dans le but d'éviter le pilotage à vue, et rendre performant le projet.

Les inconvénients d'une absence ou d'un mauvais dispositif de S&E sont entre autres : la prise de décisions non éclairées, une mauvaise allocation des ressources, des dépassements dans l'exécution budgétaire, la non atteinte des objectifs et des résultats attendus, une pauvreté des populations bénéficiaires sans cesse croissante du fait d'un faible effet et impact des activités et résultats des projets/Programmes.

Dés lors, le Gouvernement du Sénégal a manifesté sa volonté d'une part de faire de la Microfinance à travers son Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP), un puissant levier de la croissance économique et de lutte contre la pauvreté et d'autre part, un instrument performant de mobilisation des ressources internes et externes. Aussi, dans sa volonté de garantir l'articulation de la Microfinance à l'économie et aux marchés financiers, un Ministère en charge de la Microfinance a été créé en 2003. Ce Ministère qui assure, conjointement avec celui de l'Economie et des Finances, l'encadrement du secteur, a pour mission, dans le domaine, de préparer et de mettre en œuvre, la politique arrêtée par le chef de l'Etat en matière de Microfinance dont il est particulièrement chargé de la promotion et du développement.

C'est dans cette perspective, qu'une Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS/MF) a été adoptée lors d'un atelier national les 14 et 15 décembre 2004 qui a vu la participation de tous les acteurs du secteur. Cette LPS/MF amendée par le Gouvernement en 2005, est accompagnée d'un plan d'action quinquennal (2005-2010) qui comporte quatre axes stratégiques.

Le Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF) qui se compose de deux volets, intervient au niveau des quatre axes stratégiques de ce plan d'action de la LPS/MF et se fixe comme **objectif global** de contribuer à la réduction du niveau de pauvreté : « l'accès au microcrédit des populations rurales défavorisées des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack, particulièrement des femmes et des jeunes est amélioré ». Le volet 2 du PAMIF qui est l'objet de notre étude a

pour **objectif spécifique** : « L'accès au microcrédit des populations rurales de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités des Structures Financières Décentralisées (SFD) et l'extension quantitative et qualitative de l'offre en milieu rural ».

C'est dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action basé sur « l'approche programme » en partenariat avec les bailleurs de fonds, qu'une convention spécifique entre le Sénégal et le Royaume de Belgique a été signée en décembre 2008. Cette convention est relative au financement du PAMIF 2 d'un montant global de 4 400 000 euros soit 2 886 210 000 FCFA¹ pour une durée de quatre ans.

1. Problématique :

Le secteur de la Microfinance au Sénégal est en pleine croissance depuis son émergence à la fin des années 1980. A ce jour, il compte environ 844² Structures Financières Décentralisées (SFD) légalement agréées ou reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention) qui offrent des services financiers de proximité (environ 91 milliards FCFA d'épargne mobilisée et 110 milliards FCFA d'encours de crédit en novembre 2007) à un nombre de plus en plus important de bénéficiaires en milieu rural et urbain (plus de 941 000 sociétaires/bénéficiaires en novembre 2007) pour la mise en œuvre d'activités économiques génératrices de revenus.

La croissance du secteur a été favorisée grâce à la conjugaison d'un certain nombre d'atouts notamment :

- un très fort engouement des populations et leur dynamisme vis-à-vis du secteur ;
- une volonté clairement affichée du Gouvernement sénégalais de promouvoir le secteur ;

¹ DTF, PAMIF 2, 2008, 117 pp

² Idem

- une reconnaissance de l'APSPD (Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés) ex APIMEC ;
- l'existence d'une réglementation souple qui cherchait à s'adapter aux réalités du secteur et à son évolution ; la nouvelle réglementation à venir prend davantage la mesure des enjeux actuels axés sur la transparence financière, la professionnalisation, le renforcement de la structuration financière du secteur et de la supervision ;
- l'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance du secteur.

Toutefois, ces atouts ne doivent pas faire perdre de vue la fragilité du secteur qui rencontre de nombreuses contraintes pour son évolution, notamment :

- un faible professionnalisme d'un nombre très élevé d'intervenants, qu'il n'est pas possible de superviser ;
- un cadre réglementaire non maîtrisé par divers acteurs ;
- une insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur.

Après une croissance exponentielle ces quinze dernières années, le secteur des Institutions de Microfinance (IMF) ou Structures Financières Décentralisées (SFD) s'oriente (avec des différences de rythme selon les institutions concernées) vers une phase de structuration afin de répondre aux défis de la professionnalisation. La transition des plus grandes SFD vers la consolidation et l'accès aux ressources du marché va se poursuivre alors que les SFD émergentes font encore face à des problèmes de croissance et que les petites SFD ont du mal à se professionnaliser. Il se partage un consensus sur la nécessité de mettre en réseau les mutuelles d'épargne et de crédit non affiliées et de ne plus permettre la création de petites caisses indépendantes, même s'il s'avère probable que les pressions liées à la dynamique sectorielle vont amener le superviseur à consentir encore nombre d'agrément (sous réserve de l'objection de la BCEAO).

L'engagement du Gouvernement à appuyer le secteur s'est manifesté notamment par l'élaboration et l'adoption en 2005 d'une Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS/MF) qui est le cadre de référence de l'élaboration de toutes les politiques publiques en matière de Microfinance. La LPS/MF reflète la vision de l'ensemble des intervenants du secteur qui est de : "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"³.

C'est dans ce cadre, que le Programme d'Appui à la Microfinance composé de deux projets (PAMIF 1 et PAMIF 2) a été mis en place pour contribuer à la réduction de la pauvreté à travers les quatre axes stratégiques du plan d'action de la LPS/MF. La mise en œuvre de ces stratégies devrait permettre à terme i) la mise en place au profit des populations démunies, de produits et services financiers durables ; ii) la création de structures viables et pérennes ; iii) l'intégration dans le secteur financier.

Le PAMIF dont le volet 2 « **Appui au renforcement des capacités des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack** » trouve son ancrage institutionnel à la Direction de la Microfinance. Le Directeur de la Microfinance et le Coresponsable du PAMIF qui représente la Coopération Technique Belge (CTB) constituent la Cellule d'Appui et de Coordination du Projet. Cette cellule en tant que membre de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) a pour obligation d'assurer le suivi-évaluation de la mise en œuvre du PAMIF 2. Pour rendre compte du plan d'action, évaluer les effets et impacts de ce plan d'action sur les bénéficiaires (les SFD et les populations) et permettre aux autorités et aux bailleurs de fonds (notamment la Belgique) de prendre les mesures nécessaires afin de lever les contraintes à un meilleur accès des populations aux microcrédits et une meilleure capitalisation, il

³ Microfinance : Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance et plan d'action 2005-2010, 60 pp

est important de disposer d'un système de suivi-évaluation performant au niveau du PAMIF 2.

C'est dans cette optique que s'inscrit le présent mémoire intitulé « **Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du PAMIF 2** » et qui ambitionne de contribuer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation qui permettra de rendre compte de la mise en œuvre du projet, de mesurer les écarts, les effets et impacts, mais également de mesurer le niveau de contribution du PAMIF 2 dans l'amélioration de l'accès au microcrédit des populations rurales défavorisées des régions concernées.

Aussi, pour une meilleure professionnalisation du secteur, le renforcement des capacités des SFD dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack permettra-t-il un meilleur accès des populations défavorisées aux microcrédits ?

Ainsi, asseoir un système fiable et performant de mesure de l'état d'avancement de l'intervention du PAMIF 2, tant au niveau de l'atteinte des résultats et de leur contribution à l'objectif spécifique, que des processus mis en œuvre nous permettra certainement d'y répondre. Ce système qui sera testé et amélioré si nécessaire, pourrait être à la base du dispositif de suivi-évaluation interne comme externe du PAMIF 2.

2. Objet de l'étude :

La présente étude a pour objet de contribuer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF) volet 2 : « **Appui au renforcement des capacités des SFD des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack** »

3. Objectifs de l'étude :

3.1. Objectif Général

L'objectif général de l'étude est de contribuer d'une part à l'amélioration des performances du PAMIF 2 qui s'inscrit dans le cadre du plan d'action de la LPS/MF à travers la mise en place de système de suivi-évaluation performant et

d'autre part de servir de base ou de référence à l'équipe du PAMIF 2 qui devra se doter d'un référentiel quantitatif et qualitatif pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation interne de l'intervention.

3.2. Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Définir le modèle d'analyse ;
- Décrire le cadre institutionnel dans lequel sera mis en place le système de suivi-évaluation ;
- Identifier les besoins en information des différentes parties prenantes ;
- Concevoir le dispositif de suivi-évaluation ;
- Tester le dispositif afin d'identifier ses limites et l'améliorer ;
- Formuler des recommandations pour une meilleure efficacité du système ;
- Elaborer le plan de mise en œuvre du système
- Asseoir un système performant de mesure de l'état d'avancement de l'intervention.

4. Intérêt de l'étude :

Cette étude suscite de l'intérêt à plusieurs niveaux :

4.1- Pour les pouvoirs publics et les partenaires au développement

La mise en place d'un système de S&E est essentielle pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs visés et des résultats à atteindre.

C'est ainsi que cette étude pourrait constituer un véritable cadre de référence pour une meilleure prise de décision dans un contexte où les rapports entre l'Etat du Sénégal et ses partenaires au développement sont contingents à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

C'est la raison pour laquelle les autorités étatiques accordent une importance de plus en plus accrue au suivi-évaluation qui est un outil fondamental à la gestion

publique et ce dans le but d'une meilleure pérennisation des changements significatifs induits par les projets de développement.

Cette étude pourrait constituer un véritable outil de pilotage et d'évaluation des actions entreprises par le Gouvernement dans le secteur de la Microfinance en vue de réduire voire d'éradiquer la pauvreté.

4.2- Pour le CESAG

Ce mémoire viendra enrichir la bibliothèque du CESAG et permettra aux étudiants d'approfondir leur connaissance dans le domaine du suivi-évaluation à travers la formulation ou conception, la mise en place et l'optimisation d'un système de suivi-évaluation.

Ce mémoire pourrait constituer pour le CESAG un outil pédagogique dans le domaine du suivi-évaluation.

4.3- Pour le rédacteur du mémoire

Cette étude nous permet d'une part de renforcer nos connaissances dans le domaine du suivi-évaluation et nous prépare au métier de manager de projet et de responsable suivi-évaluation et d'autre part à travers une investigation systématique (la recherche) de valider des connaissances déjà acquises et d'en générer de nouvelles.

5. Délimitation du champ de l'étude :

L'étude se limitera essentiellement sur les aspects de planification et de suivi-évaluation du PAMIF 2 à travers les effets de l'intervention sur les structures de Microfinance qui bénéficient des actions du projet et sur les populations rurales ciblées par l'objectif global du projet.

6. Méthodologie de l'étude :

Pour mener cette étude de manière cohérente et constructive, la méthodologie suivante a été adoptée :

- une Analyse documentaire qui s'est appuyée sur des ouvrages, des articles, des mémoires, des rapports d'activités du PAMIF, des Dossiers Techniques et Financiers du Projet : cette documentation est disponible au niveau de la Bibliothèque du CESAG, du Centre de documentation de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI), des Cellules d'Appui et de Coordination du PAMIF, de la Direction de la Microfinance, de l'internet et de nos notes de cours du CESAG.

Cette analyse documentaire nous a permis d'une part de mieux appréhender les concepts, de système, de suivi, de monitoring, d'évaluation et de performance et d'autre part d'avoir une meilleure connaissance du secteur de la Microfinance.

- La définition du modèle d'analyse à travers le choix des variables explicatives et de la variable expliquée ;
- La définition du cadre de suivi-évaluation du PAMIF 2 ;
- Les tests et validation du système de suivi-évaluation à travers :
 - l'élaboration et l'administration de guides d'entretien afin de recueillir les avis des principaux acteurs concernés ;
 - l'élaboration de fiche de suivi
 - la formulation de recommandations pour rendre le système performant ;
 - la conception de manuel de suivi-évaluation et de tableaux de bord informatisés.

Des investigations ont été faites au travers d'entretiens libres, semi directifs et directifs réalisés de manière itérative et participative. Les Cellules d'Appui et de Coordination du PAMIF 1 et du PAMIF 2 ayant joué un rôle central à ce niveau.

7. Annonce du Plan :

En sus de l'introduction et de la conclusion générale, cette présente étude est divisée en deux parties :

- ▶ Une première partie consacrée à la définition des concepts, au cadre théorique et au contexte de l'étude et qui comporte trois chapitres :
 - Définition des concepts clés et Méthodologie d'un bon système de S&E
 - Conception du modèle d'analyse ;
 - Contexte de l'étude ;
- ▶ Une deuxième partie qui comprend deux chapitres qui portent sur :
 - La présentation et l'analyse des résultats
 - et les Recommandations et stratégie de mise en œuvre du Système de S&E.

PREMIERE PARTIE :

CHAPITRE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES ET METHODOLOGIE DE CONCEPTION D'UN SYSTEME DE S&E

1. Généralités :

1.1. Définition des concepts de système, de suivi et d'évaluation

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il s'agissait que d'une seule et même chose ; le suivi et l'évaluation sont en réalité deux séries d'activités organisationnelles, reliées, complémentaires, mais non identiques.

De façon générale, le suivi et l'évaluation sont au cœur de la gestion des projets. Une stratégie cohérente de la réalisation de ces activités permettra de mieux apprécier la pertinence, l'efficacité et l'impact des projets.

Dès lors, il nous semble pertinent dans le cadre de cette étude, de présenter quelques définitions d'abord du système, ensuite du suivi et de l'évaluation et enfin certains autres concepts importants.

1.1.1- Le Système

Définition 1 : Selon Edgar **Morin**⁴, « un système est une unité globale organisée d'interactions entre éléments, actions ou individus ».

Définition 2 : Selon **Rosnay**⁵, « un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but ».

1.1.2- Le suivi

Définition 1 : C'est un contrôle continu, de l'état d'avancement d'un projet en rapport, non pas avec un objectif, mais une **programmation initiale**. Il permet de juger de l'état d'avancement d'un projet par rapport à un planning initial⁶.

⁴ Ahmadou TRAORE, Cours de Structure et organisation des projets, CESAG 2009

⁵ Idem

Définition 2 : Le suivi est systématique et vise à prendre des décisions d'une manière rapide et flexible, en ce qui concerne les activités du projet. Parfois le suivi donne lieu à un ajustement de la formulation des résultats intermédiaires⁷.

Définition 3 : C'est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués⁸.

En résumé, le suivi est un système de contrôle périodique qui consiste en la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation.

Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à maintenir le travail sur la bonne voie.

Le suivi est une fonction permanente qui vise essentiellement à fournir des indications sur le progrès réalisé. Il permet d'identifier et d'évaluer les problèmes potentiels et le succès du projet.

C'est un outil inestimable dans la bonne gestion qui fournit une base d'information utile pour l'évaluation. Il permet de savoir si les ressources utilisées sont suffisantes et sont utilisées comme elles devraient. La réalisation du contrôle permanent porte sur :

- l'établissement d'indicateurs de rentabilité, d'efficacité et d'impact ;
- la mise en place de système de collecte d'informations en relation avec ces indicateurs ;
- la collecte et l'enregistrement de l'information ;
- l'analyse des informations.

Le suivi est une fonction interne à tout projet ou organisation et permet de faire des réajustements si nécessaire en cours d'exécution projet.

⁶ Ahmadou TRAORE, Cours de Suivi-évaluation, CESAG, 2009.

⁷ Idem

⁸ Glossaire des principaux termes relatifs à la l'évaluation et à la GAR ; OCDE-CAD 2002

1.1.3- L'évaluation

Définition 1 :

C'est porter un jugement sur la cohérence interne du projet et sur le contexte général de sa mise en œuvre. L'évaluation prend différentes formes selon les phases du projet :

Phase de conception et de planification : identification des moments d'améliorer la conception ; décider si le projet doit être réalisé ou non.

Phase de mise en œuvre : nécessité ou non de mettre en œuvre un nouveau plan du projet compte tenu des progrès réalisés, identifier les améliorations importantes à effectuer.

Après l'achèvement du projet : juger si le projet était justifié et sa conception satisfaisante, tirer les leçons permettant de planifier des projets semblables.

Définition 2 :

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds⁹.

Définition 3 :

L'Évaluation est un processus de collecte et d'analyse d'informations pour vérifier si un projet est en train de mener les activités planifiées, et déterminer jusqu'à quel point il réalise les objectifs initialement définis (en exécutant ces activités). L'évaluation est un instrument servant à identifier les moyens par lesquels on peut assurer un maximum d'efficacité à un programme et/ou les modifications pouvant permettre d'améliorer les services. Dans le cycle de vie du projet, nous distinguons en général trois types d'évaluation : avant ou Ex- ante, pendant ou mi-parcours et après ou Ex- post.

⁹ OCDE, Guide de l'évaluation, juin 2005

Comme énoncé dans les définitions ci-dessus, l'évaluation est un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement la pertinence, la performance et le succès du projet.

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel un accord a été obtenu. Elle se rapporte à ce qui a été entrepris de faire, ce qui a été accompli et la façon dont les activités ont été menées.

L'évaluation est basée sur les actions et interrogations suivantes :

- regarder les objectifs du projet ou de l'organisation, la différence qu'ils voulaient apporter, l'impact qu'ils désiraient avoir ;
- évaluer les progrès par rapport à ceux qui étaient escomptés ;
- passer en revue la stratégie du projet. Avait-il une stratégie ? suivait-il la stratégie définie ? La stratégie a-t-elle fonctionné ? Sinon, pourquoi ?
- regarder comment les choses se sont passées ? Les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Quel était le manque à gagner par rapport à la méthode de travail choisie ? A quel point la manière dont fonctionne le projet ou l'organisation est-elle durable ?

Lors d'une évaluation, il faut se pencher sur les questions de **rentabilité**, d'**efficacité** et d'**impact**. L'objectif important de l'évaluation consiste à faire en sorte que la logique interne d'une intervention (Cadre Logique) soit cohérente de bout en bout.

1.1.4- Le suivi-évaluation

Selon la Banque Mondiale, « le suivi-évaluation (S&E) des activités de développement donne aux pouvoirs publics, aux gestionnaires de développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus »¹⁰.

Le suivi-évaluation peut aussi être défini comme : une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations sur le comportement du projet

¹⁰ Banque Mondiale, Suivi-évaluation : quelques outils, méthodes et approches, 2004

et de conduire un questionnaire et une analyse des données par rapport à ce qui a été planifié dans le but de tirer des enseignements utiles à l'amélioration de l'action.

1.1.5- Le système de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. C'est donc un ensemble de procédures de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet. Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre des tâches suivantes :

- 1- Conception et mise en place ;
- 2- Collecte et gestion de l'information ;
- 3- Réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie)
- 4- Communication des résultats et production des rapports

1.2. Autres Concepts utiles

Les facteurs ou concepts ci-après sont généralement considérés comme très importants dans le suivi-évaluation d'un projet. Dès lors les responsables du projet et particulièrement les responsables du suivi-évaluation doivent surveiller leur évolution. Il s'agit : du monitoring, de la pertinence, de l'indicateur, de l'efficacité, de l'efficacé, de l'impact, du critère de la rentabilité et de la cohérence.

Monitoring : Le terme anglais de « monitoring » a un sens de contrôle dans une optique de gestion surtout.

Il s'agit plus de gérer un système de clignotants que de rectifier le tir ou de changer de cap. Le terme français de suivi dépasse la notion de « monitoring »

car il s'agit à la fois de collecte et d'analyse de l'information pour la gestion au jour le jour et pour apporter des mesures¹¹.

Impact : C'est la modification d'un élément ou d'un aspect du milieu physique ou humain résultant directement ou indirectement d'un projet. Il s'agit du changement, positif ou négatif, direct ou indirect, prévu ou imprévu, voulu ou pas voulu, produit par la réalisation d'une intervention. Il peut également être considéré comme un critère d'évaluation qui indique tous les effets d'une intervention dans différents domaines : financier, économique, social, culturel, institutionnel, environnemental.

Indicateur : C'est un instrument ou indice de mesure objectif et caractérisé par trois éléments essentiels à savoir : la quantité, la qualité et le délai. Un indicateur doit être spécifique. Il peut également se définir comme une variable ayant pour objet de mesurer un état, une évolution. Ce sont les mesures qui permettent de voir ce que le projet a accompli. Il rend plus précise la formulation des objectifs immédiats et fournit les éléments de preuve vérifiables, de mesurer l'avancement d'un programme ou projet¹².

Les indicateurs peuvent et doivent être utilisés pour surveiller les réalisations et fournir une « rétroaction continue et un flot de données » tout au long du cycle du projet. En plus de faire le suivi des intrants, des activités, des extrants et des réalisations, les indicateurs peuvent produire une grande quantité d'information liée à la performance en ce qui a trait au processus et au progrès vers l'atteinte de ces réalisations. L'information fournie par les indicateurs peut contribuer à attirer l'attention des gestionnaires sur les divergences de performance, les insuffisances dans l'atteinte des cibles, et d'autres variations ou déviations par rapport à la réalisation souhaitée.

La pertinence : Elle concerne la raison d'être du projet, le lien entre celui-ci et son environnement (économique, social et politique, technologique, culturel...) dans son intégralité. Elle indique si le projet répond à un problème réellement existant et assez important.

¹¹ Ahmadou TRAORE, Cours de Suivi-évaluation, CESAG 2009

¹² Idem

L'efficience : On mesure l'efficience d'un projet par la balance entre le coût des investissements et les profits obtenus. Ainsi, le management est dit efficient s'il parvient à mener le maximum d'activités avec le minimum de moyens. Autrement dit, l'efficience apprécie le niveau de réalisation des résultats escomptés au meilleur coût.

L'efficacité : En bref, ce concept détermine la mesure dans laquelle un projet atteint ses objectifs, en qualité et en quantité. L'efficacité apprécie la façon dont les ressources d'une organisation sont utilisées à leur niveau optimum pour produire un service. Elle évalue également la mesure dans laquelle les objectifs déterminés (définis spécifiquement avec réalisme) sont atteints.

Critère : Le critère est un point de vue qui permet une appréciation sur une action : par exemple le critère d'efficacité (a-t-on réalisé ce qui était prévu?). Il existe un certain nombre de critères pour juger d'une activité : outre l'efficacité, on pourra rechercher quel est l'impact d'une action, son efficience, sa viabilité, sa stratégie d'intervention, le niveau de satisfaction qu'en tirent les bénéficiaires (CIVICUS). Le critère doit être cohérent avec les objectifs et les indicateurs de performance du projet.

Rentabilité : Elle nous informe si le niveau d'effort, d'énergie fournie au travail est approprié en termes de résultat, de production ou pas. Il pourrait s'agir d'un effort monétaire, de temps, de personnel, d'équipement, etc.

Cohérence : Il s'agit ici de voir si les objectifs sont-ils cohérents entre eux ? Les activités prévues permettent-elles d'atteindre les résultats visés ? Les moyens ou ressources prévus permettent-ils de réaliser les activités envisagées dans les temps impartis ?

1.3- Spécificités d'un bon indicateur

Les indicateurs de performance sont des mesures d'impact de projet, d'effets et d'extrants qui, suivis et contrôlés durant la mise en œuvre du projet permettent

d'évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

De ce fait, les indicateurs doivent répondre à certains critères pour qu'ils soient considérés comme « bons » indicateurs notamment ils doivent être **SMARTIES**¹³ :

- **Spécifique** : l'objectif décrit précisément ce qui doit avoir changé, et en quoi cela doit avoir changé ;
- **Mesurable** : posez-vous les questions suivantes pour le caractère mesurable de l'indicateur : Etes-vous en mesure de recueillir les renseignements nécessaires à propos de cet indicateur ; Existe-t-il une source pour l'information dont vous avez besoin ? Avez-vous des ressources nécessaires pour recueillir les renseignements ?
- **Applicable et Ambitieux** : Serez-vous capables de prendre les mesures, si nécessaire, en réponse aux renseignements fournis par l'indicateur ? L'indicateur vous donnera-t-il suffisamment d'informations pour prendre une décision éclairée ? L'indicateur demeure-t-il cohérent dans le temps ? L'indicateur est-il sensible aux changements ?
- **Réaliste** : en termes de ressources utilisées pour atteindre l'objectif ;
- **Temps** : l'indicateur doit être défini dans le temps (quand doit-on atteindre l'objectif ?) et les périodes de mesures doivent permettre de fournir l'information au bon moment. Les méthodes utilisées pour recueillir l'information sont-elles fréquentes pour vous permettre de prendre des décisions en temps opportun ? ;
- **Indépendant** : l'indicateur utilisé doit être propre à un objectif précis. Il doit être indépendant des différents niveaux d'objectifs. C'est-à-dire, l'indicateur se trouve à un endroit dans le cadre logique car il existe une hiérarchie dans les objectifs.
- **Economique** : fait référence à la viabilité financière. La collecte et l'analyse de données coûtent : critère de coût / bénéfice. Posez-vous la question : avons-nous les moyens de recueillir et d'analyser l'information ?

¹³ Canevas de définition d'un dispositif de suivi-évaluation – contrôle des projets/programmes sous exécution nationale-CAP-DDI/MEF.

- **Satisfaction des parties prenantes** : il est important de définir des indicateurs de performance du projet avec les parties prenantes.

2. Conditions de réussite d'un bon système de S&E : points clés

Les conditions de réussite d'un système de S&E sont :

- l'implication dans une démarche participative, l'articulation et la concertation des acteurs (principaux/secondaires ; émetteurs/récepteurs, opérateurs/institutionnels etc.) en particulier ceux qui vont devoir donner des informations, en collecter ou en utiliser ;
- l'harmonisation des attentes et intérêts des divers acteurs autour des objectifs de S&E et la définition des fonctions et attributions de chacun ;
- le caractère systématique du système et son intégration complète aux programmes d'actions ;
- la collecte d'informations et le rapportage du suivi ne doivent pas être trop compliqués. L'idéal est qu'ils soient faciles de manière à être automatique.
- une bonne définition, utilisation, exploitation et validation des outils et indicateurs du dispositif de S&E.
- l'existence des sources de vérification (avec un accès rapide et à moindre coût) ;
- la maîtrise des outils de S&E et l'observation de facteurs externes pouvant influencer sur les résultats ;
- l'explication du poids donné par chaque acteur aux différents signes observés dans le S&E ;
- l'interprétation, à la fois posée et pesée, des données du S&E sur des bases claires ;
- l'utilisation du S&E comme outil de gestion et d'aide à la décision ;
- un coût le plus bas possible.

3. Rapport entre S&E, Conception et pilotage d'un projet selon l'Union Européenne (UE) :

3.1. Le Suivi-évaluation et conception selon l'UE

La Commission européenne a développé et formalisé la méthodologie d'évaluation de son aide extérieure en donnant la priorité aux résultats et aux impacts et en vue de maintenir ses évaluations à un niveau de qualité acceptable. La Commission européenne recommande une formule d'évaluation participative dans le processus de mise en place du S&E qui commence avant le démarrage du projet. Le S&E peut et doit se réaliser avant, pendant et/ou après l'intervention. De la conception du projet dépend la qualité du S&E et de sa mise en œuvre. Cependant il est important de se préoccuper du moment de l'évaluation surtout :

- pour optimiser les ressources allouées au S&E en choisissant de le lancer au moment où il aura la plus grande valeur ajoutée ;
- pour répondre aux besoins des principaux utilisateurs de S&E au meilleur moment ;
- pour garantir qu'une masse critique de résultats et d'impacts s'est déjà matérialisée sur le terrain et se prête à une collecte d'informations ;
- pour éviter d'entrer en conflit avec des exercices concomitants de bilan ou d'audit.

Un cadre de suivi-évaluation doit être élaboré et inclus dans les documents de conception et de pré évaluation. Ce cadre de S&E doit intégrer :

- les délais nécessaires pour la budgétisation et l'affectation des moyens techniques ;
- les instructions à l'intention du personnel du projet pour la mise en œuvre du S&E lors du démarrage ;
- les conditions générales ou modalités de S&E retenues ;

Ce cadre fournit des informations complémentaires sur le S&E présentées dans le cadre logique du projet. La Reconstruction ou analyse de la logique d'intervention permettra de revoir et d'affiner ce qui a été conçu lors de la phase conception.

3.2. S&E et pilotage selon l'UE

Les responsables des projets et programmes doivent envisager le suivi-évaluation comme une partie intégrante et principale de l'exécution du projet. Selon l'Union Européenne, le S&E comprend toutes les ressources mobilisées et les activités mises en œuvre dans le cadre du projet/programme. En effet, un système de S&E qui fonctionne bien doit réussir à intégrer :

- les aspects formels axés sur les données que l'on associe communément au travail de S&E, et ;
- les éléments informels de suivi et de communication, comme le recueil d'avis dans la presse, les impressions du personnel de terrain et celles des autres partenaires et acteurs du projet.

Le pilotage ou la gestion du projet, dans le cadre de la gestion orientée vers les effets et impacts tourne autour des points suivants :

La direction, la planification, l'organisation, la gestion des Ressources Humaines et le contrôle.

La Direction : Elle donne la vision ou la mission et donne l'orientation stratégique en insufflant la dynamique.

La planification : Elle précise les objectifs, dans quelle mesure les atteindre, définit les activités à mener, comment et par qui elles seront menées et en allouant les ressources.

L'organisation : Elle met en place les structures et les mécanismes internes nécessaires à la mise en œuvre du projet, tout en tenant compte du système politique dans lequel celui-ci s'inscrit et en assurant la coordination de l'action des différents acteurs.

La gestion des Ressources Humaines : Il s'agit ici de l'animation et de la gestion des Ressources Humaines à travers la supervision, la formation et surtout la motivation du personnel impliqué.

Le contrôle : Il s'agit de s'assurer que les activités prévues ont été effectivement exécutées et que les ressources ont été allouées et utilisées de manière efficiente. Parallèlement à la gestion ou pilotage, la conception d'un tel dispositif de suivi-évaluation comporte huit phases :

1. la définition de l'objectif et du champ d'action du système : cette phase doit répondre à la question "pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi-évaluation et quels domaines doit-il couvrir ?

2. l'identification des questions relatives à la performance, l'identification des besoins d'informations et des indicateurs : cette phase répond à la question « qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien le gérer ? »

3. l'identification des parties prenantes du dispositif de suivi et de leurs rôles et responsabilités : « qui fait quoi ? » ;

4. la définition des différentes fonctions de suivi-évaluation et des instruments et procédures de suivi : « avec quels outils et procédures suivre les activités et les résultats ? »

5. la planification de la collecte et de l'organisation de l'information : comment sera organisée la collecte et le traitement de l'information nécessaire ?

6. la planification des mécanismes et des activités nécessaires pour mettre en œuvre la réflexion critique : comment allons-nous tirer les enseignements des informations recueillies et les utiliser pour améliorer la gestion du projet ?

7. la planification pour une communication et des rapports de qualité : comment et à qui voulons-nous présenter les résultats et performances du projet ?

8. la planification des moyens et compétences nécessaires : de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi-évaluation fonctionne véritablement ?

Toutes ces étapes se doivent d'être très participatives et le dispositif devra être validé par l'ensemble des parties prenantes lors d'une rencontre.

Un système de suivi-évaluation comme dit plus haut, est un ensemble construit et articulé de méthodes, procédures et règles destiné à la collecte, au stockage, au traitement, à l'analyse et à la diffusion des informations relatives aux activités menées. Il met en relation cinq éléments fondamentaux :

- des données et informations relatives aux activités menées ;
- des acteurs (ceux qui produisent et/ou utilisent l'information) ;

- des procédures qui déterminent les relations entre les acteurs et les données,
- des outils mis au point pour l'analyse et l'évaluation des données et diffusion des données recueillies ;
- des moyens et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation des expériences.

Autrement dit, c'est quand on aura apporté des éléments de réponses à ces différents éléments qu'on peut prétendre à son installation. Cependant, son fonctionnement nécessite des rappels, des notes de services, une supervision permanente du Coordonnateur du projet pour le rendre fonctionnel et proactif. Sa réussite n'est donc pas fonction uniquement de la qualité de sa conception, mais il faut aussi et surtout, la volonté et l'engagement des différents acteurs responsables de son animation et de sa mise en œuvre.

4. Les Etapes de la mise en place d'un système de S&E performant :

Quelque soit le domaine de suivi pour lequel on veut rechercher des informations, il est nécessaire de franchir dans l'ordre les étapes suivantes :

ETAPE 1 : Identifier les différents utilisateurs du système

L'identification claire et précise des utilisateurs du système de même que leurs besoins en information nous permet de mieux définir les principaux indicateurs.

ETAPE 2 : Définir la structure de gestion

A ce niveau il s'agira d'une part, de définir pour qui le système de S&E doit être mis en place et clarifier la position du responsable concerné, et d'autre part de préciser la nature de la structure qui doit abriter le système de S&E.

ETAPE 3 : Clarifier les objectifs

Analyser le cadre logique du projet et en dégager le but, les résultats intermédiaires, les activités, les ressources et les hypothèses critiques.

ETAPE 4 : Sélectionner les différentes rubriques d'information

Il s'agit ici de faire une sélection des différentes rubriques à savoir :

- * suivi des opérations ou activités : finance, matériel, ressources humaines
- * suivi des résultats
- * suivi des effets : atteinte du but, atteinte de l'objectif global
- * suivi des hypothèses ou suppositions

ETAPE 5 : Formuler les questions

- Qu'avez-vous besoin de savoir pour suivre et évaluer de façon à bien le gérer ?
- Que voulez-vous savoir concernant chaque rubrique afin de pouvoir prendre des décisions ?
- Faire une liste des informations nécessaires
- Sélectionner les questions les plus pertinentes

ETAPE 6 : Déterminer les indicateurs

Les indicateurs de performance sont des mesures d'impact de projet, d'effets et des extrants qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre du projet pour évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés. Ils reflètent l'efficacité dans la transformation d'apports en produits, résultats et impacts.

Pour chacun des résultats, pour les objectifs spécifiques et pour l'objectif global, les indicateurs doivent être formulés et rendus opérationnels. Ceux-ci reflètent ce que les différentes parties prenantes espèrent du projet en termes de réalisations. La formulation des indicateurs est faite de sorte qu'ils soient objectivement vérifiables et que le suivi, l'évaluation et le contrôle soient facilités.

Cette étape s'articule autour de deux points suivants :

- Etablir une liste exhaustive en répondant à la question « quels sont les éléments quantifiables que l'on peut identifier pour les points les plus pertinents ? »
- Analyser les indicateurs en commençant avec l'indicateur quantifiable le plus facile à mesurer au moyen du « check liste » suivant :
 1. Quelle est la relation causale avec l'information recherchée ?
 2. Est-ce que l'indicateur peut être mesuré avec précision ?
 3. Est-ce que l'indicateur est objectivement vérifiable ?
 4. Quelle est l'étendue de l'indicateur ?
 5. Est-ce que l'indicateur est suffisamment sensible ?
 6. Est-ce que l'indicateur est suffisamment fidèle et fiable ?

La formulation d'un indicateur doit se faire en tenant compte des caractéristiques suivantes : qualité (nature de l'indicateur) ; quantité (combien, le montant) ; le groupe cible (le nombre, les caractéristiques sociales...) ; la durée nécessaire pour le réaliser ; la localisation.

ETAPE 7 : Définir les flux d'informations

1. Où seront collectées les données ?
2. Avec quelles méthodes ?
3. Comment serez-vous Informé ?
4. Quand serez-vous informé ?

ETAPE 8 : Définir les responsabilités

Il s'agit à ce niveau de définir les responsabilités correspondantes : Qui collectera les données ? Qui traitera les données ? Qui transmettra les informations aux décideurs ?

ETAPE 9 : Définir les moyens et coûts

Cette étape consiste à définir les besoins en terme d'équipement, de personnel qualifié, de formation et les coûts qui en découleront : environ 3% du coût du projet est le seuil généralement admis.

ETAPE 10 : Définir la mise en place et le fonctionnement du système de S&E

A ce niveau, il s'agira de :

- ▶ tester le dispositif
- ▶ identifier les goulots d'étranglement, réviser et adapter le système en fonction du budget disponible, du poids du travail supplémentaire à faire, etc.

ETAPE 11 : Diffusion des rapports

Cette étape apporte des éléments de réponse à la planification et à la diffusion des rapports (« **comment et à qui voulons-nous présenter les résultats issus du système de S&E des performances du projet ?** ») et à la planification des moyens et compétences (« **de quoi avons-nous besoin pour que le système de suivi – évaluation fonctionne véritablement ?** »)

La diffusion des résultats du système de suivi-évaluation du projet est articulée autour :

- du plan de travail trimestriel (PTT) ;
- du rapport trimestriel d'activités (RTA) ;
- du Rapport Annuel d'activités ;
- du tableau de bord annuel ;
- des enquêtes de référence, à mi-parcours et finale ;
- des rapports spécifiques

CHAPITRE 2 : CONCEPTION DU MODELE D'ANALYSE

Dans le cadre de ce chapitre, il sera question d'abord de présenter le modèle d'analyse qui permettra d'évaluer la performance du système de suivi-évaluation à travers la présentation des variables, ensuite de passer à l'opérationnalisation de ces dernières et enfin de décrire la méthodologie adoptée.

1. Définition des variables et Conception du modèle d'analyse :

A ce niveau nous ferons la présentation du processus de sélection des variables et de la méthodologie adoptée.

Pour ce faire, notre question de recherche est la suivante : Quels sont les paramètres clés du système de S&E performant pour assurer le succès du PAMIF2 ?

1.1- Hypothèse de recherche :

La performance du système de S&E du PAMIF 2 dépend de deux paramètres :

- la conception du système
- la gestion du système

On obtient ainsi l'équation suivante :

$$P=f(Co ; Ge) \text{ où :}$$

- **P**= Performance du système
- **Co**=Conception du système
- **Ge**=Gestion du système

1.2- Variable expliquée ou variable dépendante

La variable expliquée ne demande pas de justification particulière, mais plutôt à être expliquée. Et dans notre étude, c'est la performance du système de S&E qui constitue notre variable expliquée (ou variable dépendante).

Ainsi, on passe au choix des variables explicatives.

1.3- Variables explicatives ou variables indépendantes

Les variables explicatives qui s'adaptent le mieux au contexte de cette analyse et permettent d'expliquer la performance du système de S&E sont la conception de

ce système et sa gestion car elles conditionnent pour une très grande part, la réussite de celui-ci.

La performance du système de suivi-évaluation est fonction donc de sa conception et de sa gestion comme dit plus haut.

1.4- Opérationnalisation des variables expliquée et explicatives

Après le choix des variables (expliquée et explicatives), il s'agit ici de montrer et d'expliquer la performance du S&E du PAMIF 2 à travers les indicateurs et critères ci-dessous. Leur opérationnalité à travers des indicateurs pertinents permet de les expliciter le mieux possible.

La variable dépendante du modèle sera appréciée par rapport aux indicateurs du tableau ci-après :

Tableau 1 : Présentation de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs	Critères	Moyen de vérification
La performance du Système de S&E	Efficacité	Niveau d'atteinte des objectifs	Cadre logique Etude d'impacts
	Efficiences	Ratio Moyens / Résultats	Rapport d'activités Statistiques
	Pertinence	Opportunité du système	- questionnaires ou entretiens
		Etendue du système	- questionnaires ou entretiens
	Qualité	Fiabilité et viabilité	Questionnaire ou entretiens
		Accessibilité et précision	- documents divers
		Pourcentage d'erreurs	Statistiques
	Ponctualité	Respect des délais	Chronogramme rapports
		Production des rapports à temps	Manuel de procédures
	Régulation	Existence d'un agent de contrôle ou check point	- Manuel de procédures
		Niveau d'adaptabilité au contexte	- documents divers
	Satisfaction	Niveau de réponse aux besoins des utilisateurs	- questionnaires ou entretiens
	Durabilité	Niveau de pérennisation	-Manuel procédures

L'opérationnalisation des variables explicatives fait référence à : « comment elles doivent se comporter une fois le système mis en place à travers les différents indicateurs qui les composent ? ».

Tableau 2 : Présentation des variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs	Critères	Moyen de vérification	
Conception du système S&E	Utilisateurs du système	Clarté dans l'identification, les attentes, les connaissances, motivations et rémunérations des acteurs	Manuel de procédures	
	Objectifs et résultats	Clarté dans leur identification	Manuel de procédures	
	Définition de l'objet	Objectifs clairement identifiés	Manuel de procédures	
	Identification d'indicateurs		Pertinence des indicateurs	Cadre Logique
			Précision des indicateurs	
			Indépendance des indicateurs	
	Chronogramme des activités		Respect des délais	Plan de Travail Annuel
			Respect planning	
	Mode de cueillette et traitement		Verrouillage du système de collecte	Système d'info Questionnaire
Exhaustivité				
Production de rapports		Promptitude Système de rapportage fiable et exhaustif	Rapports de S&E	
Ressources nécessaires		Suffisantes, disponibles et accessibles	Budget, Organigramme	
Gestion du système	Planification	Méthodologie précise	Document de projet	
		Préparation réalisation		
	Organisation	Répartition des rôles et tâches (logistique)	Manuel de procédures	
		Délimitation des informations à recueillir		
	Coordination	Préparer la supervision	Manuel de procédures	
Contrôle	Test fiable du système	Plan de Travail Annuel		
Gestion d'alerte		Points de contrôle fonctionnel	Manuel de procédures	

1.5- Définition des indicateurs de performance

Efficacité : c'est le degré d'atteinte des objectifs ou de réalisation des résultats obtenus par le système. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre les résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et les résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

Efficience : Rapport entre les résultats obtenus par le système et les moyens déployés (humains, matériels, financiers, temps, etc.)

Pertinence : Mesure dans laquelle les objectifs du système correspondent aux priorités du projet (PAMIF2) et des parties prenantes. Mais aussi l'intérêt et l'implication des parties prenantes à l'élaboration du système.

Qualité : Permet de voir si les informations produites par le système sont utiles et répondent aux besoins des parties prenantes. De manière générale elle renvoie à la qualité des données.

Ponctualité : C'est la promptitude à respecter les délais de production des rapports. Il s'agit de voir si l'information est produite par le système de façon permanente et à temps ; mais également en combien de temps, quel intervalle ?

Régulation : Elle renseigne sur l'adaptabilité du système, sur l'existence d'un agent de contrôle (check point) pour faire face aux imprévus et situations nouvelles.

Satisfaction : Elle fait référence à la mesure du niveau de réponse aux besoins des utilisateurs du système.

Durabilité : C'est le degré de pérennisation du dispositif qui passe par l'élaboration d'un manuel de procédures qui décrit les pratiques à capitaliser en matière de S&E.

1.6- Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse de notre étude se présente comme suit :

Tableau 3 : Indicateurs des variables explicatives et expliquée.

Variables explicatives	Variable expliquée
Conception du système de S&E	Performance du système de S&E
Utilisateurs du système	Pertinence
Objectifs et résultats attendus du S&E	Efficacité
Définition de l'objet du suivi	
Identification d'indicateurs pertinents	Efficience
Chronogramme des activités de suivi	
Mode de collecte et de traitement des données	
La production de rapports de S&E	Ponctualité
Ressources nécessaires	
Gestion du système de S&E	Qualité
Planification	Régulation
Organisation	
Coordination	Satisfaction
Contrôle	Durabilité
Gestion d'alerte	

Sources : nous-mêmes

2. Méthodologie :

La méthodologie utilisée a pour objectif de permettre, à partir du modèle d'analyse, de recueillir des informations aussi bien primaires que secondaires afin d'évaluer et d'améliorer la performance du système de suivi-évaluation du PAMIF2. La collecte, le stockage et le traitement des informations sont faits à travers l'analyse documentaire (données secondaires), complétée par des entretiens (données primaires) auprès des Directeurs, Chefs de division, Responsable national et Coresponsable de Projets (PAMIF1 et 2), Assistants Techniques et de certains agents impliqués dans la gestion et la mise en œuvre du PAMIF 2, des responsables des SFD retenus et des bénéficiaires.

Cette méthodologie nous a permis d'avoir une idée sur : « comment doivent se comporter les variables ? » pour que le système soit performant et puisse répondre aux attentes des acteurs.

2.1. Population de l'étude

La population de l'étude est principalement composée des responsables à la tête des organes techniques et professionnels, des réseaux, des MEC ou GEC, de signataires de convention et des populations bénéficiaires. Ces personnes ressources peuvent apporter des informations et connaissances utiles à la mise en œuvre du système.

2.1.1- Organes techniques et professionnels :

- Le Direction de la Microfinance
- Le Direction de la Réglementation et de la Supervision des SFD (DRS/SFD) du MEF ex Cellule AT/CPEC.
- La Coopération Technique Belge (CTB)
- Le Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) – Ordonnateur
- Les membres de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)
- Le Comité National de Coordination des activités de la Microfinance (Le CNC)
- L'APSFD

2.1.2- Réseaux :

- Le CMS
- L'ACEP
- Le PAMECAS
- L'UMECU/DEFS

2.1.3- Structures isolées, MEC et GEC :

- FDEA

- ASACASE

2.1.4- Populations bénéficiaires :

Il s'agit des populations rurales particulièrement des femmes et des jeunes de la zone d'intervention du PAMIF 2.

2.2. Instruments de l'étude et méthodes de collectes des données

Dans le cadre de cette étude, plusieurs instruments de collectes des données ont été combinés pour diversifier les sources d'information et disposer ainsi de données assez pertinentes et fiables. Ainsi, pour chaque acteur, un guide d'entretien a été confectionné à partir du modèle d'analyse et du plan d'action du projet (voir Annexes).

Les données ont été obtenues grâce à : des entretiens directs et semi structurés avec les différentes parties prenantes, des analyses documentaires et une revue bibliographique. Aussi, des Dossiers Technique et Financier, des mémoires, des rapports d'activités, des documents du projet ont été étudiés et analysés.

CHAPITRE 3 : CONTEXTE DE L'ETUDE

1. Généralités sur la Microfinance :

1.1- Définition des concepts

1.1.1- La Microfinance

La Microfinance se définit comme étant l'offre de services financiers aux populations pauvres et à faibles revenus et qui sont exclues du service financier bancaire, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Deux types de services financiers caractérisent principalement la microfinance à savoir le crédit et l'épargne. D'autres services tels que les assurances et les services de transfert existent également dans la Microfinance.

L'émergence de la Microfinance, qui date de plusieurs décennies, correspond à un changement conceptuel dans l'approche du financement mais constitue également une réponse pour l'accessibilité aux ressources financières en milieu défavorisé (notamment rural). Elle est devenue, par un autre glissement conceptuel, un outil de lutte contre la pauvreté par le financement d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) des populations démunies.

1.1.2- Les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD)

Un Système Financier Décentralisé est une entreprise financière qui a pour but de faire des profits pour être viable et assurer la pérennité de son activité. Les SFD sont nombreux et 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. Cependant, les clients des SFD ont besoin de services financiers pour, entre autres, sécuriser leurs avoirs et mener principalement des activités économiques le plus souvent génératrices de revenus.

En plus de leur fonction première de fournir un service financier, les SFD jouent également un rôle de sociabilisation à travers notamment les modalités suivantes :

groupes de solidarité, formation des clients, renforcement de la confiance en soi, participation à la gestion.

Les SFD sont généralement catégorisés au Sénégal selon leur taille, leur degré de professionnalisme et leur structure légale de la façon suivante :

- Les réseaux : Cette catégorie est parfois divisée en deux avec des grands réseaux existants depuis plus de 10 ans et bien structurés comme le CMS, l'ACEP ou le PAMECAS et des réseaux plus jeunes, dits « émergents », déjà bien constitués et en phase de consolidation comme l'ASACASE/CPS, l'U-IMCEC, le Remec Niayes, etc.
- Les mutuelles et groupes d'épargne et de crédit isolés, appelés MEC et GEC
- Les signataires de convention-cadre comme FDEA.

Le tableau qui suit donne des informations statistiques sur les réseaux SFD en fin novembre 2007.

Tableau 4 : Informations statistiques des réseaux SFD fin novembre 2007

	Situation en 2004	Situation en Novembre 07	Progression depuis Déc. 2005
Nombre de points de service (agences et guichets)		363	+29 %
Nombre de membres/clients	670.000	940.344	+38 %
Taux de pénétration /pop. active		68 %	+48 %
Pourcentage de femmes bénéficiaires		38 %	- 7 %

Encours des dépôts (Mds = milliards F CFA)	42	91 Mds	+46 %
Encours des crédits (Mds = milliards F CFA)	58	109 Mds	+35 %

Source : CNC nov. 07.

1.1.3- Principes et but de la Microfinance

Les expériences accumulées depuis le début des années 1980 ont montré le rôle et l'importance de la microfinance dans le développement et un certain nombre de principes suivants :

- La microfinance permettant l'accès et de manière durable d'un nombre important de pauvres à des services et produits financiers, requiert pour les SFD une autonomie financière ;
- La microfinance constitue un outil incontournable dans la lutte pour la réduction de la pauvreté ;
- L'intégration de la microfinance dans le secteur financier global est une condition de développement de sa portée ;
- L'accès, de manière durable, d'un grand nombre de pauvres à des produits et services financiers, requiert l'atteinte par les SFD d'une autonomie financière ;
- Les pauvres ont besoin, non seulement de crédit, mais aussi d'une diversité de services financiers tels que l'épargne, les services de paiement, l'assurance, le transfert etc....
- Le crédit n'est pas toujours approprié pour toutes les situations ; en effet des catégories de personnes qui ne disposent d'aucun revenu, ni de moyens de remboursement de prêts, ont assurément besoin d'autres formes plus adaptées d'appui avant d'être éligibles au crédit ;
- Le renforcement des capacités institutionnelles et humaines constitue un défi majeur du secteur de la microfinance ;

- Pour une meilleure maîtrise des risques et une viabilité du secteur, un système d'information de gestion intégré constitue un impératif ;
- Le rôle des gouvernements et des partenaires au développement est important dans la création d'un environnement du secteur.

1.2- La Microfinance au Sénégal

Le secteur de la Microfinance au Sénégal est en plein essor depuis son émergence à la fin des années 1980. A ce jour, il compte environ 844 structures financières décentralisées légalement agréées ou reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention) qui offrent des services financiers de proximité (environ 91 milliards FCFA d'épargne mobilisée et 110 milliards FCFA d'encours de crédit en novembre 2007) à un nombre de plus en plus important de bénéficiaires en milieu rural et urbain (plus de 941 000 sociétaires/bénéficiaires en novembre 2007) pour la mise en œuvre d'activités économiques et contribue à la lutte contre la pauvreté.

Ce secteur comprend trois types d'acteurs qui peuvent être classés comme suit :

- 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 » tels que le PROMER 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.

Les institutions d'épargne et de crédit se 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.

La typologie des SFD au Sénégal se présente comme suit :

- les réseaux ;

- les Structures isolées, GEC et MEC ;
- les Structures signataires de convention ;
- les projets ou ONG de avec ou sans convention ;

Depuis 1993, le secteur a connu une forte croissance favorisée par la conjugaison d'un certain nombre d'atouts :

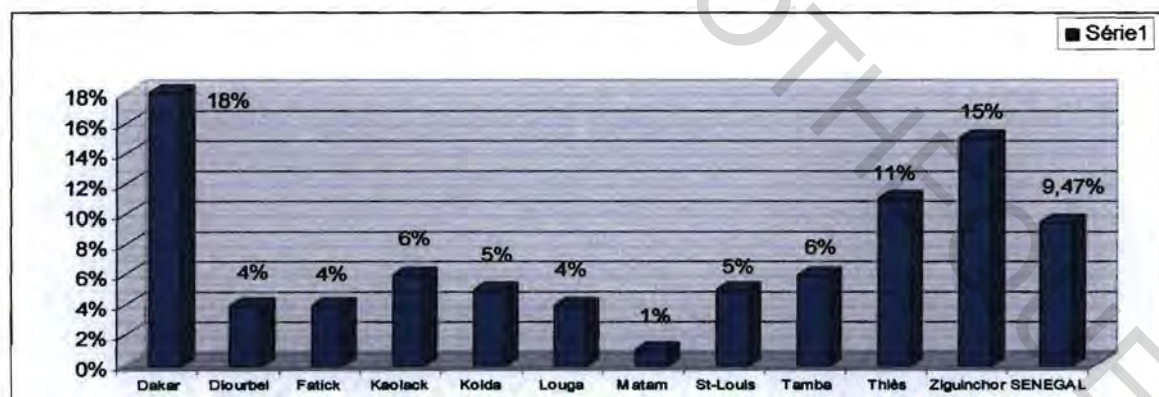
- Le très fort engouement des populations et leur dynamisme vis-à-vis du secteur ;
- La volonté clairement affichée du Gouvernement sénégalais de promouvoir le secteur ;
- La reconnaissance de l'APSPD (Association Professionnelle des Systèmes de Financement Décentralisés) ex APIMEC ;
- L'existence d'une réglementation souple qui cherchait à s'adapter aux réalités du secteur et à son évolution ; la nouvelle réglementation à venir prend davantage la mesure des enjeux actuels axés sur la transparence financière, la professionnalisation, le renforcement de la structuration financière du secteur et de la supervision ;
- L'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance du secteur.

Le taux de pénétration de la population totale par région administrative se présente comme suit dans les tableaux et figures ci-après :

Tableau 5 : Évolution du taux de pénétration de la population totale par région administrative¹⁴

Régions	TAUX DE PENETRATION DE LA POPULATION TOTALE				
	Déc.2005	Déc.2006	Déc.2007	juin-08	Déc. 2008
Dakar	9%	15%	17%	18%	18%
Diourbel	3%	4%	4%	4%	4%
Fatick	3%	3%	4%	4%	4%
Kaolack	7%	7%	7%	6%	6%
Kolda	2%	3%	4%	4%	5%
Louga	2%	3%	4%	5%	4%
Matam	0%	0%	1%	1%	1%
St-Louis	1%	2%	3%	3%	5%
Tamba	4%	4%	5%	6%	6%
Thiès	10%	9%	10%	11%	11%
Ziguinchor	13%	15%	14%	15%	15%
SENEGAL	6,36%	7%	8%	9%	9,47%

Source : CNC déc. 08.



Source : CNC déc. 08.

Figure 1 : Taux de pénétration par région au 31 décembre 2008

Calcul du taux de pénétration de la population totale

$$\text{Taux de pénétration} = \frac{\text{Nombre de Membres Clients de la Région}}{\text{Population totale de la Région}}$$

¹⁴ DMF, CNC, Rapport sur la situation globale du secteur au 31/12/2008

Toutefois, ces atouts ne doivent pas faire perdre de vue la fragilité du secteur qui rencontre de nombreuses contraintes pour son évolution, notamment :

- Un faible professionnalisme d'un nombre très élevé d'intervenants, qu'il n'est pas possible de superviser ;
- Un cadre réglementaire non maîtrisé par divers acteurs ;
- Une insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur.

Après une croissance exponentielle ces quinze dernières années, le secteur des SFD s'oriente – avec des différences de rythme selon les institutions concernées – vers une phase de structuration afin de répondre aux défis de la professionnalisation. La transition des plus grandes SFD vers la consolidation et l'accès aux ressources du marché va se poursuivre alors que les SFD émergents font encore face à des problèmes de croissance et que les petits SFD ont du mal à se professionnaliser. Il se partage un consensus sur la nécessité de mettre en réseau les mutuelles d'épargne et de crédit non affiliées et de ne plus permettre la création de petites caisses indépendantes. Il s'avère cependant probable que les pressions liées à la dynamique sectorielle vont amener le superviseur à consentir encore nombre d'agréments.

1.3- La Microfinance dans la zone d'intervention du PAMIF 2

Au niveau de la zone d'intervention du projet qui polarise quatre régions, il y a lieu de présenter le cadre d'intervention ou environnement dans lequel interviennent les acteurs liés au secteur de la microfinance. Deux niveaux sont à prendre en considération, le cadre institutionnel et les opérateurs eux-mêmes.

1.3.1. Le cadre institutionnel dans la zone d'intervention du projet

Trois constats sont à mettre en avant et ne contribuent pas à créer un cadre salubre à un développement cohérent de la microfinance ; à savoir :

- Les structures de l'Etat au niveau de la microfinance ne sont pas partout présentes pour permettre de créer un cadre de concertation dans lequel les acteurs interviendraient ;

- La structure syndicale de représentation des acteurs de la microfinance n'est pas déclinée au niveau régional (APSFDF) bien qu'elle prévoit dans son plan d'action l'installation de points focaux au niveau régional ou interrégional ;
- Il existe peu de coordination au niveau régional entre les acteurs de la microfinance, même si le CNC commence à jouer ce rôle au niveau national et qu'il existe un embryon de cadre de concertation au niveau régional.

1.3.2. Les opérateurs en microfinance

Les acteurs et opérateurs sénégalais de la microfinance sont très présents dans les quatre régions d'intervention du projet, d'autant que les deux principaux opérateurs en microfinance d'envergure nationale ACEP et CMS ont historiquement démarré leurs activités dans la région de Kaolack, point de départ de leur développement ultérieur dans les autres régions du pays.

Les structures opérantes dans la zone sont au nombre de 236 SFD sur un total de 1207 recensés dans le cadre de la mission confiée à la démarche : « cartographie numérisée des SFD » du Sénégal entreprise par la Coopération Technique Belge (CTB), soit 19.55%. En prenant en considération les SFD ayant une autorisation d'exercer, leur nombre s'élève à 184 soit 21.05% du total général enregistré dans ces zones (857) ce qui montre le poids relatif du secteur de la microfinance dans la zone d'intervention. Ce quota est à rapprocher du poids régional de la population de la zone par rapport au niveau national qui est de 28.46%.

La représentation des guichets SFD par rapport à la population (voir tableau ci-dessous) justifie que l'on prenne en compte la référence des SFD agréés ou non, d'autant plus qu'il y a une implantation « importante » des points d'accueil. Il faut cependant relativiser ces conclusions au regard des contraintes d'éloignement géographique dont souffrent les populations pour accéder aux services financiers et aux suppositions généralement acceptées qu'une grande partie des structures, légalisées ou non, est inopérante.

Tableau 6 : Population aux points d'implantation SFD

	Diourbel	Fatick	Kaolack/Kaffrine
Nombre de points de services (agences, guichets)	56	77	103
Dont agréés	47	57	80
Populations	1.010.000	640.000	1.066.000
Taux de ruralité des points de service	61 %	51%	48%
Ratio Hab. /SFD	18.030	8.310	10.350
Ratio Hab. /SFD agréés	21.490	11.230	13.325
Ratio Ménages/SFD agréés	4.300	2.246	2.665
Sur la base 1 ménage = 5 personnes			

Source : Elaboration personnelle sur base de la cartographie des SFD, version provisoire.

L'analyse du tableau ci-dessus met en évidence le fait que Diourbel est apparemment la région la moins bien servie mais le taux de ruralité des points de service est assez élevé et cela semble se comprendre du fait des caractéristiques socio-économiques de la région de Diourbel qui est plus rural. Fatick et Kaolack compteraient environ le même nombre d'habitants par SFD, ce qui ne signifie pas forcément que la population soit bien servie vu le manque de données concernant l'activité réelle des points de services et notamment de ceux constitués par les MEC et GEC qui représentent plus des deux tiers des points de service, comme le montre le tableau 7.

Tableau 7 : Points d'implantation suivant la nature juridique

	Diourbel	Fatick	Kaolack	Total	Ratio
GEC	20	28	32	80	34 %
MEC	20	26	26	72	30 %
Réseaux	16	22	41	79	33 %
SSCC	0 *	1	4	5	5 3 %
TOTAL	56	77	103	236	100 %

Source : cartographie, version provisoire.

D'après la Direction de la Microfinance (DMF), il y aurait deux Structures Sous Convention Cadre (SSCC) dans la région de Diourbel, mais elles n'apparaissent pas dans la version provisoire de la cartographie numérisée. Malgré le manque d'information, nous pourrions avancer que trois acteurs parmi ceux de la zone, le CMS, le CPS, et l'ACEP dans une moindre mesure, couvriraient largement à eux seuls la région. Les autres intervenants de poids dans la zone d'intervention dont il faudra tenir compte dans le choix des partenaires du PAMIF 2 sont :

- **Planet Finance** : programme d'appui au secteur via trois partenaires IMCEC, CARITAS/CAURIE-MF et MECAPP :

- Etude de marché dans les zones de : Matam, Diourbel, Mbour, Kolda ;
- Etude des besoins en formation des micro-entrepreneurs et diagnostic des caisses de l'IMCEC, dans les zones de Mbour, Kolda et Diourbel ;
- Développement de nouveaux produits et notamment mise en place d'un produit « Micro-assurance, décès, invalidité » ;
- Renforcement des capacités des agents de l'IMCEC et la formation des Micro entrepreneurs membres de l'IMCEC ;
- Appui aux partenaires pour la recherche de financement.

- **CARITAS** : programme d'appui à 5 mutuelles

Caritas Kaolack appuie cinq SFD dans les deux régions de Fatick et de Kaolack. Bientôt deux autres SFD vont rejoindre le partenariat. Caritas appuie la mise en

réseau de ces SFD et leur fait partager les formations, les évaluations de fin d'année, des visites d'échanges pour diffuser les bonnes pratiques et les meilleures innovations en matière de service et de maîtrise des coûts. La microfinance est conçue au niveau de CARITAS comme un outil au service du développement agricole et rural. L'exploitation familiale est donc au cœur des préoccupations et le service crédit épargne est jumelé avec divers services comme le programme multiplication de semences pour améliorer le capital semencier et le développement de l'élevage pour améliorer le filet de sécurité des clients. Le processus de mise en réseau officiel de ces SFD est en cours de réalisation.

- **FDEA** : FDEA, Femme Développement Entreprise Afrique, est une structure créée en 1987 pour promouvoir les activités économiques des femmes dans le secteur informel et l'intégration des femmes dans l'économie nationale sénégalaise. Cette organisation intervient également dans le domaine des services financiers en traitant l'offre de services d'épargne (épargne à vue, produits d'épargne spécifiques destinés aux femmes défavorisées, épargne habitat, épargne pèlerinage) et les services financiers de crédit (crédits aux groupes de solidarité, crédits pour les activités entrepreneuriales, crédit habitat, achat de terrain ou bien immobilier, aménagement). Les aspects sociaux et économiques sont également pris en compte et plus particulièrement la formation de ses membres (gestion de base et technique pour améliorer leur compétitivité) et les rencontres d'échanges. Leurs activités font l'objet d'une large diffusion. FDEA est implantée dans la zone d'intervention du programme avec un bureau régional et des prestations en services financiers dans les régions de Kaolack, Fatick et Diourbel.

2. Le Programme d'Appui à la Microfinance (PAMIF 2) :

2.1- Contexte

Le secteur de la Microfinance au Sénégal est en pleine croissance depuis son émergence à la fin des années 1980. A ce jour, il compte environ 844 structures financières décentralisées légalement agréées ou reconnues (mutuelles de base, groupements d'épargne et de crédit et structures signataires de convention) qui offrent des services financiers de proximité (environ 91 milliards FCFA d'épargne mobilisée et 110 milliards FCFA d'encours de crédit en novembre 2007) à un nombre de plus en plus important de bénéficiaires en milieu rural et urbain (plus de 941 000 sociétaires/bénéficiaires en novembre 2007) pour la mise en œuvre d'activités économiques.

La croissance du secteur a été favorisée grâce à la conjugaison d'un certain nombre d'atouts :

- Le très fort engouement des populations et leur dynamisme vis-à-vis du secteur ;
- La volonté clairement affichée du Gouvernement sénégalais de promouvoir le secteur ;
- La reconnaissance de l'APSPD (Association Professionnelle des Systèmes de Financement Décentralisés) ;
- L'existence d'une réglementation souple qui cherchait à s'adapter aux réalités du secteur et à son évolution ; la nouvelle réglementation à venir prend davantage la mesure des enjeux actuels axés sur la transparence financière, la professionnalisation, le renforcement de la structuration financière du secteur et de la supervision ;
- L'engagement des bailleurs de fonds à appuyer davantage les actions de promotion et de surveillance du secteur.

Toutefois, ces atouts ne doivent pas faire perdre de vue la fragilité du secteur qui rencontre de nombreuses contraintes pour son évolution, notamment :

- Un faible professionnalisme d'un nombre très élevé d'intervenants, qu'il n'est pas possible de superviser ;
- Un cadre réglementaire non maîtrisé par divers acteurs ;
- Une insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur.

Après une croissance exponentielle ces quinze dernières années, le secteur des SFD s'oriente – avec des différences de rythme selon les institutions concernées – vers une phase de structuration afin de répondre aux défis de la professionnalisation. La transition des plus grands SFD vers la consolidation et l'accès aux ressources du marché va se poursuivre alors que les SFD émergents font encore face à des problèmes de croissance et que les petits SFD ont du mal à se professionnaliser. Il se partage un consensus sur la nécessité de mettre en réseau les mutuelles d'épargne et de crédit non affiliées et de ne plus permettre la création de petites caisses indépendantes. Il s'avère cependant probable que les pressions liées à la dynamique sectorielle vont amener le superviseur à consentir encore nombre d'agrément.

2.2- Stratégie de l'intervention du PAMIF 2

2.2.1- Stratégie globale et principes directeurs

La stratégie générale du projet consiste à s'appuyer sur le Plan d'Action de la Lettre de Politique Sectorielle pour renforcer dans la zone d'intervention les axes stratégiques de la LPS tout en utilisant les outils à sa disposition comme par exemple le Fonds de Contrepartie Belgo-Sénégalais (FCBS) ainsi que les synergies possibles avec d'autres bailleurs pour tenter d'atteindre les objectifs du projet et de contribuer à ceux de l'état sénégalais. Le PAMIF 2 se propose de faire l'inventaire des acteurs et des zones à couvrir avant de choisir les SFD à appuyer.

• PAMIF 1 et PAMIF 2 : une articulation stratégique et opérationnelle

Une intervention pour renforcer les capacités des SFD d'une région, surtout quand une partie de celles-ci est rattachée à des réseaux qui interviennent au niveau national, doit forcément maintenir un lien étroit avec les activités prévues dans le cadre du PAMIF 1.

Sur le plan technique, le PAMIF 2 est géré par une cellule d'appui et de coordination indépendante mais dont le responsable pour la partie nationale est un délégué du directeur de la Microfinance, lui-même responsable du PAMIF 1. Les Structures Mixtes de Concertation Locale (SMCL) des deux interventions en tant que Comité de pilotage sont composées pour la plupart des mêmes membres et ont donc par-là les moyens d'assurer une bonne coordination entre les deux interventions.

Les activités complémentaires nécessitant une attention particulière sont les suivantes :

- Le soutien à l'APSPD, prévue dans le PAMIF 1 et dans le PAMIF 2 via le cadre de concertation régional.
- Le centre de documentation, appuyé au niveau du PAMIF 1, et dont le PAMIF 2 sera de fait l'organe de promotion des informations disponibles au niveau du centre de documentation pour les acteurs de la zone d'intervention.
- La mise en place de la ligne de refinancement dans le cadre du PAMIF 2, ainsi que la réflexion qui va l'accompagner dans le contexte national requerra une collaboration étroite des instances basées à Dakar, notamment dans la gestion de la ligne budgétaire « assistance technique internationale perlée »¹⁵.
- Les activités de suivi-évaluation au niveau de la zone d'intervention qui devraient permettre à la DMF de capitaliser les expériences de terrain et d'en tirer les enseignements à utiliser et diffuser au sein d'instances nationales.
- Déclaration de Paris : alignement avec la Lettre de Politique Sectorielle un des principes directeurs de l'intervention consiste à respecter les axes définis au sein de la Lettre de politique sectorielle.

Les axes stratégiques retenus s'intègrent tous dans les axes 2 et 3 de la LPS et les actions réalisées seront suivies dans le plan d'action de la DMF c'est-à-dire :

- Le développement d'une offre viable et pérenne de produits adaptés, diversifiés et en augmentation;

¹⁵ DMF, DTF PAMIF 2, 2008, 117 pp

- L'articulation renforcée entre SFD et banques favorisant le financement des MPE et PME et une intégration du secteur de la Microfinance au secteur financier ;

L'approche de la coopération belge sera de concentrer son action sur une zone géographique spécifique visant ainsi à renforcer l'offre de services financiers dans les quatre régions visées ainsi que de favoriser pour les SFD de la zone un meilleur accès à des ressources financières.

2.2.2- Justification des axes stratégiques d'intervention

Les axes stratégiques d'intervention sont définis à la fois en fonction du diagnostic des besoins et des lignes de politique sectorielle.

Tableau 8 : Axes d'intervention du PAMIF 2

Diagnostic/ besoins	Axes de travail
Volume de l'offre de services trop faible/ demande	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre à disposition une ligne de refinancement pour les SFD de la zone 2. Contribuer à la création/mise en place d'un outil de refinancement pérenne 3. Appuyer le développement de l'épargne 4. Renforcer les capacités de gestion financière des SFD 5. Faciliter l'accès à l'information sur les outils existants en matière de financement/garantie
Offre de Service Financier ne tient pas assez compte de la demande et notamment de la demande rurale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser des études de marché pour les nouvelles implantations 2. Soutenir financièrement et technologiquement des implantations en zones rurales peu couvertes 3. Renforcer la circulation de l'information et prise en compte de la concurrence chez les SFD

<p>La qualité et la variété des services peuvent être améliorées</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les capacités de gestion des crédits pour limiter les délais et les contraintes pour les clients (délai, garanties, cycle du crédit.) 2. Favoriser le développement de nouveaux produits 3. Mieux adapter les périodes d'attention au client
<p>Les SFD, selon leur structure légale, leur taille et leur degré de professionnalisation ont besoin de renforcer leurs capacités à différents niveaux, faîtière, direction régionale, caisses/agence</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les capacités d'encadrement, de gestion comptable et financière, de gestion de portefeuille, et de gestion des RH des SFD. 2. Equiper et/ou renforcer les SFD avec des outils de gestion de l'information (SIG) adaptés à leur situation 3. Appuyer la diffusion du cadre légal et du nouveau référentiel comptable de la MF au sein des SFD

Source : DTF PAMIF 2.

Afin de mieux cadrer avec les axes de la LPS, il est proposé d'organiser les activités comme suit :

- Activités touchant à l'adaptabilité de l'offre à la demande, notamment l'accessibilité des services sur le plan géographique et sur le plan qualitatif avec le développement de nouveaux produits : **Résultat 1** (Axe 2 LPS)
- Activités touchant au renforcement des capacités, tous azimuts des SFD : **Résultat 2** (Axe 2 LPS). Logiquement, une partie des activités de renforcement de capacités ont un effet sur d'autres résultats.
- Activités touchant à l'augmentation de l'offre financière en terme quantitatif : **Résultat 3** (Axe 3 LPS)

- Activités touchant au renforcement des échanges, à la communication et circulation de l'information au niveau du secteur : **Résultat 4** (Axe 2, 3 et 4 LPS). Là encore, ces activités ont un impact sur d'autres résultats.

2.3- Planification opérationnelle et mise en œuvre du PAMIF 2

2.3.1- Objectif global

«L'accès au microcrédit des populations rurales de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack, particulièrement des femmes et des jeunes est amélioré».

2.3.2- Objectif spécifique

L'objectif spécifique proposé dans la fiche d'identification, à savoir «**L'accès au microcrédit des populations des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack est amélioré**» a été complété dans le PAMIF 1 par une partie des résultats attendus – relevant de l'appui institutionnel et de la mise en place d'outils sectoriels – il convient également de le compléter pour le PAMIF 2.

Pour ces raisons, l'objectif spécifique de cette intervention en appui au secteur de la microfinance est complété comme suit :

« ***L'accès aux services financiers des populations des régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités des systèmes financiers décentralisés et l'extension quantitative et qualitative de l'offre en milieu rural*** ».

Lequel concourt à l'atteinte de l'objectif global, dans la mesure où le bon fonctionnement de ces structures et l'optimisation de leur activité, particulièrement en zone d'intervention, sont nécessaires à la réduction de la pauvreté des populations rurales de la zone d'intervention.

Afin de cadrer aux objectifs de la LPS, et pour pouvoir répondre à cet objectif spécifique, le projet se propose de travailler sur quatre grands axes qui correspondent aux résultats suivants :

- L'amélioration de l'accessibilité de l'offre de services ;
- Le renforcement des capacités des SFD ;
- Le refinancement des SFD ;
- La mise en place d'un cadre de concertation régional.

2.3.3- Résultats et indicateurs de résultats

Résultat 1 : L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est renforcée dans la zone d'intervention.

Tableau 9 : Résultats et activités du PAMIF 2

Résultat 1 :	L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est améliorée dans la zone d'intervention
Indicateurs :	<ul style="list-style-type: none"> - Nbre nouveaux points de service/zone - Nombre de guichets et/ou points de services (ex guichet « mobile ») - Taux de ruralité de l'ensemble des points de service (+3 %) - Nombre de nouveaux clients servis parmi la population de la zone d'intervention (par genre) - Nombre et description des « nouveaux produits » - Clientèle ciblée par les nouveaux produits/ population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices)
Sources de vérification:	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport SFD - Cartographie numérisée - Rapport DRS/SFD - Etude de base
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - La proposition des guichets mobiles rencontre une demande auprès des réseaux - La sécurité de cette prestation peut être assurée dans des conditions satisfaisantes

Résultat 2 : Les capacités institutionnelles des SFD de la zone sont renforcées

Résultat 2 :	Les capacités institutionnelles des SFD de la zone sont renforcées
Indicateurs :	<ul style="list-style-type: none"> - Les SFD produisent des états financiers certifiés - Les grands réseaux ont établi un rating pendant la durée du projet - Il existe dans chaque SFD un plan de formation respecté à tous les niveaux - Les indicateurs de gestion de portefeuille sont améliorés - Le nombre de groupes clients des SFD est en augmentation - Tous les SFD partenaires bénéficient d'un SIG adapté à leur besoin et en fonctionnement - Certains SFD ont intégré dans leur SIG des éléments permettant de mesurer leurs performances sociales
Sources de vérification:	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des SFD - Rapport des consultants et formateurs
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une bonne coordination entre les acteurs afin de ne pas surcharger les mêmes SFD en termes d'appui et de formation - Les SFD « partenaires » acceptent de rentrer dans un « contrat cadre » de renforcement institutionnel sur la durée du projet

Résultat 3 : L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée

Résultat 3 :	L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée
Indicateurs :	<p>Il existe un accès privilégié à un fonds de refinancement pour les SFD de la zone d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ligne de refinancement est utilisée pour les SFD de la zone d'intervention - Un outil pérenne de refinancement des SFD est mis en place (qui intègre idéalement le FCBS, d'autres bailleurs et des partenaires privés)
Sources de Vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité de l'opérateur gestionnaire de la ligne - Nombre de SFD ayant fait l'objet d'une demande de financement - Encours crédit du fonds - Nombre de clients indirects bénéficiant du fonds de refinancement - Rapport d'activité du PAMIF 2
Suppositions :	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un accord avec un opérateur pour gérer la ligne de refinancement - Il y a une disposition des bailleurs pour harmoniser leurs actions en termes d'outil de refinancement/garantie au niveau national à ce niveau - L'étude concernant les scénarii de migration du FCBS sont disponibles - La DMF encourage fortement la mise en place d'un outil de refinancement pérenne.

Résultat 4 : Le cadre de concertation au niveau de la région est renforcé dans la dynamique de l'APSF

Résultat 4 :	Le cadre de concertation au niveau de la région est renforcé dans la dynamique de l'APSF
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une structure où se retrouvent la majorité des acteurs de la micro finance de la région d'intervention - Le financement de la/les structures est assuré localement à la fin de l'intervention - Des études ou séminaires liés à des problématiques locales sont organisées par le cadre de concertation
Sources de vérification :	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité du projet - PV et rapport d'activité du cadre de concertation
Supposition :	<ul style="list-style-type: none"> - L'APSF est disposée à s'appuyer sur cette initiative pour développer son point focal - Le cadre de concertation existant est suffisamment ouvert à d'autres membres

Source : DTF PAMIF 2.

2.3.4- Indicateurs et moyens de vérification

Un premier niveau concerne la réalisation - ou pas - des activités prévues par le PAMIF 2, conformément au DTF. Il s'agira donc d'évaluer, activité par activité selon la planification du projet et vérifier si les différentes activités à mener l'ont été ou non. Ce niveau est aisément vérifiable. (cf. tableau ci-dessus).

Le deuxième niveau d'évaluation concerne l'évaluation des résultats des activités. Dans le cadre logique, pour chaque résultat un certain nombre d'indicateurs est proposé (voir tableau ci-dessus). Il s'agit donc de voir si effectivement il y a eu extension des services, nouveaux produits proposés, amélioration de la capacité des SFD et utilisation adéquate d'une ligne de refinancement, mise en place d'un cadre de concertation local fonctionnel. Ces indicateurs devront être affinés en début de projet et feront l'objet d'une étude de base qui viendra compléter les éléments existants déjà au niveau de la DRS/SFD ex Cellule AT/CPEC et de la DMF. En ce qui concerne le résultat 2, l'analyse de la situation de base se fera en même temps que le diagnostic des institutions partenaires. L'ensemble de ces indicateurs permettra d'avoir une idée sur les effets du projet en termes d'accès aux services financiers dans la zone d'intervention. Ces indicateurs pourront être complétés par une enquête de terrain au niveau de certains bénéficiaires de la zone et acteurs clé.

Un troisième niveau consisterait à mesurer l'impact des activités sur les bénéficiaires en termes d'amélioration de leur situation socio-économique, réduction de la pauvreté. Or, il est très difficile de mesurer l'impact de ces activités sur l'atteinte de l'objectif général, quand bien même il n'y aurait aucun doute sur leur nécessité.

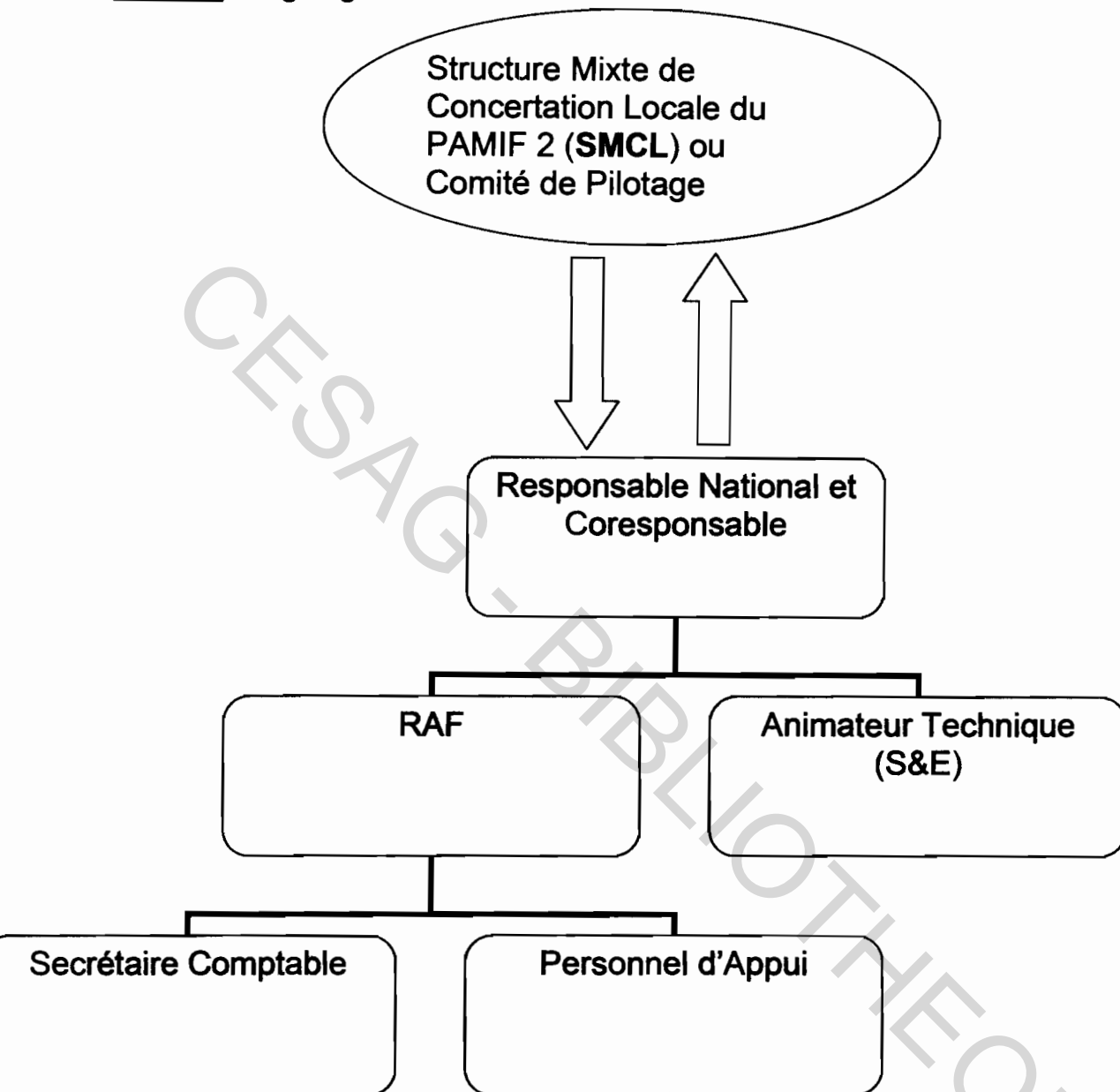
Des indicateurs et sources de vérification ont été développés pour l'objectif spécifique, les résultats et activités du projet. Ces indicateurs ont été repris dans le cadre logique en annexe.

2.3.5- Organigramme du PAMIF 2

L'organigramme¹⁶ de la Cellule d'Appui et de Coordination du PAMIF 2 est structuré comme suit :

¹⁶ DMF, DTF PAMIF 2, 2008

Figure 2 : Organigramme du PAMIF 2



Source : DTF PAMIF 2.

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette deuxième partie de notre étude, il sera question de présenter et d'analyser d'abord les résultats auxquels nos recherches ont abouti et, ensuite de proposer des recommandations concrètes pour améliorer le dispositif de suivi-évaluation du PAMIF 2 ainsi proposé. Dans cette perspective, les résultats seront présentés en tenant compte d'une part des indicateurs de mesure des variables explicatives et de la variable expliquée et d'autre part des attentes des principaux acteurs du système.

1- Présentation et analyse des résultats par rapport aux variables explicatives « Conception du système » et « Gestion du système » :

1.1. Variable «Conception du Système»

1.1.1- Utilisateurs du système et identification des flux d'informations existants

Utilisateurs du système :

Les principaux utilisateurs du système de S&E du PAMIF 2 sont en dehors du Ministère de tutelle et de la CTB membres du Comité de pilotage : la SMCL, la CAC du projet, et les SFD ciblés. En fonction du degré d'implication dans la gestion du PAMIF 2 et de leurs préoccupations, leurs besoins en information sont différents. Il s'agira pour l'Unité de Suivi-évaluation (USE) d'une part de prêter une attention particulière à ces besoins afin de fournir toute l'information nécessaire au moment souhaité, et d'autre part, par une approche participative de fédérer l'ensemble de ces besoins qui peuvent se résumer comme suit :

Pour le Ministère de tutelle : La satisfaction des besoins en information du ministère est important pour :

- suivre la progression du secteur en termes d'accessibilité de l'offre de service ;

- connaître le niveau d'évolution des SFD partenaires du PAMIF 2 et du cadre de concertation au niveau local ;
- suivre l'évolution du taux de pénétration régional (sur les populations bénéficiaires).

Pour la CTB : Cet utilisateur a besoin d'information pour :

- suivre l'exécution du projet ;
- mesurer les effets et impacts au niveau de la population ;
- suivre les remboursements de la ligne de refinancement ;
- capitaliser les expériences.

Pour la SMCL : Composée par le Ministère de tutelle, la DMF, la DCEF, la DDI, le SAGE du Ministère en charge de la microfinance, la DRS/SFD ex Cellule AT/CPEC, l'APSF, la CTB ; elle joue le rôle de Comité de Pilotage. Par conséquent, la SMCL doit disposer d'informations fiables qui lui permettent de prendre des décisions adéquates et de valider les rapports issus du S&E interne et/ou externe de la Cellule d'Appui et de Coordination du projet. Le dispositif de suivi a donc été élaboré principalement en fonction des besoins d'information des membres du SMCL.

Pour la CAC du projet : Cette cellule a la responsabilité primaire de l'ensemble du SSE. Elle veillera au bon fonctionnement du système, à la production des informations nécessaires à la SMCL et à la mise à disposition des tableaux de bord et autres produits du SSE aux différentes parties prenantes au niveau régional et national. L'Unité de Suivi-évaluation avec l'appui de l'assistant technique est responsable du fonctionnement du système : collecte, analyse, traitement, consolidation et diffusion des extrants du système. La CAC assure la gestion globale du système et à ce titre elle est garante de l'état des fonctionnalités du système et de son évolution.

Pour les SFD partenaires : Ces SFD ont besoin de pouvoir mesurer leur niveau de satisfaction par rapport au partenariat avec le PAMIF 2 surtout en termes de bonne gestion, de renforcement des capacités de leurs personnels mais surtout de leur capacité à mobiliser les fonds de refinancement.

Identification des flux d'information existants : Au regard du DTF du projet, il existe des courroies formels de transmission des flux d'informations entre les membres du SMCL et la Cellule d'Appui et Coordination du PAMIF 2. Et c'est justement sur ce cadre que le système de S&E va s'appuyer pour permettre aux parties prenantes au projet de connaître le niveau de mise en œuvre du PAMIF 2 de façon périodique (semestre ou trimestre).

1.1.2- Objectifs et résultats attendus du système de S&E

Les objectifs du dispositif de S&E, au-delà de rendre performant le projet sont entre autres :

- Rendre compte de l'état d'avancement des activités du projet ;
- Evaluer les effets des activités du projet sur le secteur de la microfinance dans la zone d'intervention ;
- Evaluer l'évolution du nombre d'adhésion aux SFD partenaires ;
- Evaluer l'évolution du portefeuille à risque à 30 jours des SFD partenaires ;
- Evaluer le niveau de progression du taux de pénétration régionale ;
- Mesurer les attentes des parties prenantes au PAMIF 2.

Le dispositif de suivi-évaluation devra donc permettre de fournir des informations sur particulièrement les activités planifiées et les résultats (au nombre de quatre) nécessaires afin d'atteindre les objectifs du projet mais aussi dans une moindre mesure sur les changements attendus. Les résultats du système de S&E seront :

- Fournir des informations sur l'accessibilité de l'offre de service ;
- Fournir des informations sur le niveau de renforcement des capacités des SFD ciblés ;
- Fournir des informations sur le niveau de mobilisation des fonds de la ligne de refinancement destiné aux SFD ciblés ;
- Fournir des informations sur la mise en place d'un cadre de concertation régional voir interrégional ;
- Fournir des informations sur le niveau d'absorption des ressources du PAMIF 2 ;
- Fournir des informations sur les activités menées par projets.

1.1.3- Définition de l'objet du suivi

Le dispositif de suivi-évaluation du PAMIF 2 s'intéressera, au niveau de progression ou d'amélioration de l'accessibilité de l'offre de services en microfinance dans la zone d'intervention, au niveau de renforcement de la capacité des SFD ciblés (activité de formation entre autres), au niveau d'absorption des ressources des fonds de la ligne de crédit du projet, au niveau de mise en œuvre d'un cadre de concertation régional et enfin au niveau de réalisation des activités planifiées.

Suivi du niveau d'amélioration de l'offre de services du secteur de la microfinance dans la zone d'intervention

Des indicateurs de progression ou d'amélioration de l'accessibilité de l'offre de service du secteur ont été identifiés pour nous permettre de suivre son évolution. Cette analyse se fera sur l'ensemble de la zone d'intervention y compris dans la récente région administrative de Kaffrine. Des informations devront être fournies sur le niveau de l'amélioration de l'offre de service aux populations rurales notamment des femmes et des jeunes. Ceci nous renseignera sur l'évolution de la microfinance dans la région et de son impact sur la réduction de la pauvreté des populations. Des recommandations devront être formulées sur les actions à entreprendre.

Suivi du niveau de renforcement des capacités des SFD ciblés

Un suivi des activités de renforcement de capacités des SFD partenaires se fera à travers la production des états financiers certifiés, un plan de formation respecté, la qualité de la gestion des portefeuilles, la capacité à utiliser un SIG performant. Pour se faire, chacune des activités de renforcement des capacités de SFD partenaires au projet sera effectué. L'outil de suivi du plan de travail annuel, qui est un important instrument de suivi de projet sera utilisé. Il se présente sous forme de fiche descriptive des activités à mener et facilitera l'analyse du niveau de réalisation du projet. Ce suivi se fera sous la forme d'une matrice. Cette dernière fournira des informations pour l'élaboration d'un rapport narratif par activités et par résultat, identifiant les principales réalisations, les écarts enregistrés, l'explication

de ces écarts, la situation des hypothèses critiques et des recommandations sur les actions à initier pour améliorer la situation.

Suivi du niveau d'absorption des fonds de la ligne de refinancement du PAMIF 2

Dans le DTF du projet élaboré, des objectifs d'absorption des fonds de la ligne de crédits gérée par le PAMIF 2 ont été définis. Ces fonds permettent aux SFD partenaires de pouvoir refinancer leurs activités et de rembourser dans des délais acceptables. Ces objectifs sont présentés en fonction des différents types de produits proposés par les SFD partenaires.

Ce suivi pourra se faire à travers :

- le niveau de décaissement ;
- le montant versé par mois ou par trimestre des SFD ciblés en termes de remboursement.

Suivi du niveau de mise en œuvre d'un cadre de concertation régionale

Il s'agit ici de suivre le processus de mise en œuvre et de renforcement du cadre institutionnel de concertation au niveau local. L'APSFD servira de socle avec l'installation de points focaux au niveau de la zone d'intervention.

Suivi du niveau d'absorption des ressources du PAMIF 2

Il concerne le budget alloué à chaque niveau ou composante de l'intervention. Il permet de suivre son déroulement en termes d'engagement (mensuel, trimestriel) des fonds par rapport à son coût éligible.

Suivi des activités du PAMIF 2

Il s'agit d'un suivi rapproché à travers des fiches de l'ensemble des activités réellement réalisées en rapport avec celles planifiées. Il se fera de manière mensuelle et à travers un système de monitoring performant qui décèlera à temps tout écart.

Les procédures de renseignement des fiches de collecte par activités sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Les principaux outils de collecte par activité

Activités	Fiches	Responsable de la collecte	Périodicité
Activités du résultat 1			
L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est améliorée dans la zone d'intervention			
Activité A.01.01 : Diagnostic exhaustif des intervenants dans les régions ciblées et des zones à couvrir	Fiche 1 : Rédaction du rapport finale du diagnostic exhaustif des intervenants et des zones à couvrir	CAC du PMAIF 2	SEMESTRE
Activité A.01.02 : Appui à l'extension des réseaux dans les zones rurales pour 15 points de service	Fiche 2 : Liste des nouveaux points de services / Rural		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.01.03 : Appui à l'extension des réseaux dans les zones rurales avec l'expérimentation de 4 guichets mobiles	Fiche 3 : Liste des points servis par les guichets mobiles		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.01.04 : Appui au développement de nouveaux produits	Fiche 4 : Liste des nouveaux produits		SEMESTRIEL

Activités	Fiches	Responsable de la collecte	Périodicité
Activités du résultat 2			
Les capacités institutionnelles des SFD de la zone sont renforcées			
Activité A.02.01 : Etablissement de diagnostic organisationnel au niveau de chacun des partenaires sélectionnés: faïtières, directions régionales et agences ou caisses	Fiche 5 : Diagnostic organisationnel des SFD ciblés		SEMESTRE
Activité A.02.02 : Accompagnement-formation pour chacun des partenaires selon les besoins identifiés à leur niveau	Fiche 6 : Liste des modules de formation		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.02.03 Ratings et mesure de performances sociales	Fiche 7 : Rating et performances sociales		SEMESTRIEL
Activité A.02.04 Bourses de formation MF	Fiche 8 : Liste des bourses de formation		SEMESTRIEL
Activité A.02.05 Mise en place de	Fiche 9 : Gestion financière		LORS DU DEROULEMENT

SIG performants et adaptés			DE L'ACTIVITE
Activité A.02.06 Certification d'états financiers	Fiche 10 : Certification états financiers		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.02.07 Renforcer la mise en réseau	Fiche 11 : Réseau SFD ciblés		SEMESTRIEL
Activités du résultat 3			
L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée			
Activité A3.1 : Mise à disposition de la ligne de refinancement chez un opérateur de crédit	Fiche 12 : Accord PAMIF2 et opérateur de crédit		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.3.2 Suivi et évaluation de l'utilisation et des performances de la ligne de crédit.	Fiche 13 : Suivi de la mobilisation des fonds de la ligne de refinancement		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE
Activité A.3.3 Appui à l'accès au financement de structures/projets partenaires	Fiche 15 : Liste des conditions d'accès à la ligne		SEMESTRIEL
Activité A.3.4 Etude sur la faisabilité de la création d'un fonds de	Fiche 16 : Rapports d'études de faisabilité		SEMESTRIEL

refinancement des SFD en partenariat avec les bailleurs et accompagnement du processus			
Activités du résultat 4			
Le cadre de concertation au niveau de la région est renforcé dans la dynamique de l'APSPD			
Activité A.4.1. Renforcement institutionnel	Fiche 17 : Plan de renforcement institutionnel		SEMESTRIEL
Activité A.4.2. Réalisation d'études thématiques, séminaires de diffusion et publication	Fiche 18 : Programmes d'études et de séminaires		SEMESTRIEL
Activité A.4.3. Appui logistique pour l'installation du point focal APSPD	Fiche 19 : Logistique point focal APSPD		LORS DU DEROULEMENT DE L'ACTIVITE

Sources : Nous -mêmes

1.1.4- Identification d'indicateurs pertinents

Indicateurs de suivi du niveau pauvreté des populations

Si l'accès au microcrédit des populations s'améliore, leur niveau de pauvreté diminue. Pour le vérifier il faut déterminer comment l'indice de richesse des populations de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine a évolué ?

Les indicateurs de mesure de l'impact qui pourront être étudiés sont entre autres :

- Variation des indices de richesse des bénéficiaires des SFD partenaires par région ;
- Variation des indices de richesse par genre et par ancienneté des clients des SFD ciblés ;
- Nombre de garçons et de filles scolarisés des clients de SFD ciblés ;
- Nombre de femmes ayant accès aux crédits par région ;
- Taux de pénétration des familles ;
- Nombre des membres-clients des SFD dans la zone d'intervention ;
- Volume des dépôts ;
- Taux de satisfaction de la clientèle ;
- Nombre de nouveaux produits.

Les indicateurs de Suivi du niveau des résultats du PAMIF 2 :

Le système d'information nécessaire au suivi-évaluation des indicateurs de résultats du PAMIF 2 peut se résumer comme indiqué dans le tableau suivant. Les indicateurs retenus correspondent aux indicateurs de performance des différentes réalisations.

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs de suivi des résultats.

Tableau 11 Indicateurs de suivi

Composantes	Besoin d'informations et indicateurs	Situation en début de période	Situation au cours de la période	Situation en fin de période	Pourcentage de progression	Collecte des données-méthodes, fréquence et responsabilités	Ressources et responsabilités	Restitution des informations
Objectif global	<p>1. Amélioration des indices de richesse par région des clients des SFD ciblés</p> <p>2. Indices de richesse par genre (fonction positive de l'ancienneté)</p> <p>3. Evolution positive du nombre de femmes ayant accès aux crédits dans la zone</p>					Enquête (Etude d'impact) un an après la fin du programme	<p>Questionnaires sur l'étude d'impact</p> <p>Recours à un expert en étude d'impact</p> <p>Elaboration de la méthodologie et analyse par l'expert</p>	<p>Identification des apports positifs et négatifs du programme.</p>

	d'intervention 4. Accès des enfants (garçons et filles) des clients de SFD à l'éducation, aux soins de santé, etc.							
Objectif spécifique	1. Réduction du PAR > 30 des SFD ciblés 2. Augmentation du nombre d'adhésion aux SFD ciblés					1. Collecte de rapports annuels et états financiers des SFD ciblés 2. Base de données de la cellule 3. Rapport d'inspection des agents de la division supervision de la DRS/SFD	Responsables SFD ciblés et agents de la DRS/SFD	Atelier annuel de restitution des informations relatives à l'évolution des indicateurs Atelier de restitution de l'évaluation finale

Réalisation 1	<p>1. Nombre de nouveaux points de service/zone.</p> <p>2. Nombre de guichets et/ou points de services (ex guichets mobile)</p> <p>3. Taux de ruralité de l'ensemble des points de services (+3%)</p> <p>4. Nombre de nouveaux clients servis parmi la population de la zone d'intervention (par genre)</p> <p>5. Nombre et</p>					<p>1. Rapports d'activité</p> <p>2. Rapport de suivi trimestriel du CCS</p>	<p>Responsable : la DMF</p>	<p>Restitution d'informations recueillies au CMCL</p>
---------------	---	--	--	--	--	---	-----------------------------	---

	<p>description des « nouveaux produits »</p> <p>6. Clientèle ciblée par les nouveaux produits/ population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/trices)</p>							
Réalisation 2	<ul style="list-style-type: none"> - Les SFD ciblés produisent des états financiers certifiés - Les grands réseaux ont établi un rating pendant la durée du projet - Il existe dans 					<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapport annuel des SFD ciblés 2. Rapport d'activité de création de la base de données 3. Rapport de suivi trimestriel du CCS 	<p>La cellule est responsable de la collecte des données</p> <p>Rapport de suivi du CCS de la base de données cartographique et financière (trimestriel)</p>	<p>Organisation des discussions sur les changements et sur l'évolution des principaux indicateurs</p>

	<p>chacune des SFD ciblés un plan de formation respecté à tous les niveaux</p> <ul style="list-style-type: none">- Les indicateurs de gestion de portefeuille sont améliorés- Le nombre de groupes clients des SFD ciblés est en augmentation- Toutes les SFD ciblés bénéficient d'un SIG adapté à leur besoin et en fonctionnement								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

	- Les SFD ciblés ont intégré dans leur SIG des éléments permettant de mesurer leurs performances sociales							
Réalisation 3	- Il existe un accès privilégié à un fonds de refinancement pour les SFD ciblés de la zone d'intervention - La ligne de refinancement est utilisée pour les SFD de la zone d'intervention					Rapport annuel des SFD ciblés	Responsable PAMIF 2	Discussion sur l'évolution des activités et des chiffres clés

	<p>- Un outil pérenne de refinancement des SFD ciblés est mis en place (qui intègre idéalement le FCBS, d'autres bailleurs et des partenaires privés)</p>							
Réalisation 4	<p>- Il existe une structure où se retrouvent la majorité des acteurs de la micro finance de la région d'intervention</p> <p>- Le financement de la/les</p>					<p>1. Rapport annuel de la SMCL</p> <p>2. Rapport d'enquête de satisfaction</p>	<p>Responsables: la DMF et L'AP/SFD</p>	<p>Organisation annuelle de discussion entre membres sur les réalisations du CNC</p>

structures est assuré localement à la fin de l'intervention - Des études ou séminaires liés à des problématiques locales sont organisées par le cadre de concertation								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Source : nous -mêmes.

1.1.5- Chronogramme des activités de suivi-évaluation

Le chronogramme ci-dessous constitue un outil pour une vue d'ensemble des diverses activités de suivi et évaluation interne prévues, des principaux moments auxquels doivent être établis les rapports et des dates des missions extérieures.

Tableau 12: Chronogramme des activités de suivi

Années	Activités de suivi évaluation	Personnel et ou unité responsables	Objet
Année 6 1er trimestre	Etude d'impact	Expert en étude d'impact; La DMF	Evaluation de l'objectif général
Année 6 1er trimestre	Restitution de l'étude d'impact	Expert en étude d'impact; La DMF	Evaluation de l'objectif général
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	1. Analyse des rapports annuels et états financiers des SFD 2. Production des rapports d'inspection des SFD 3. Atelier annuel de restitution des informations relatives à l'évolution des indicateurs 4. Suivi du risque	La DRS/SFD ex Cellule AT/CPE La DMF	Suivi et Evaluation finale de l'objectif spécifique
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	1. Rapport d'activité 2. Rapport de suivi trimestriel du CCS	La DMF, Coord. PAMIF 2	Suivi réalisation 1

Année 2, Année 3; Année 4 – 1er trimestre	1. Restitution d'informations recueillies A la SCML	La DMF	Suivi réalisation 1
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	1. Rapport annuel de la Coord. Projet et SFD 2. Suivi de la base de données cartographique et financière	La DRS/SFD ex Cellule AT/CPEC CCS de la base de données	Suivi réalisation 2
Année 2, Année 3; Année 4 – 1er trimestre	Organisation des discussions sur les changements et sur l'évolution des principaux indicateurs	Coord. PMAIF 2, SMCL	Suivi réalisation 2
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	Elaboration de rapport annuel de SMCL	SMCL	Suivi réalisation 3
Année 2, Année 3; Année 4 – 1er trimestre	Atelier de discussion sur l'évolution des activités et des chiffres clés	Coord. PAMIF 2, SMCL	Suivi réalisation 3
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	Elaboration de rapport annuel de la SMCL	SMCL	Suivi réalisation 4

Année 2, Année 3; Année 4 – 1er trimestre	Organisation annuelle de discussion entre membres sur les réalisations du PAMIF 2	SMCL	Suivi réalisation 4
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 4ème trimestre	Réunion d'information sur la mise en œuvre des actions	Responsable et Coresponsable PAMIF 2	Suivi de la mise en œuvre
Année 1, Année 2, Année 3; Année 4 – 2ème trimestre et 4ème trimestre	Réunion semestrielle pour apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des objectifs sur base des rapports d'exécution du projet	Président de la SMCL	Appréciation de l'état d'avancement du projet et l'atteinte des objectifs sur base des rapports d'exécution du projet

Source : DTF PAMIF 2.

1.1.6- Méthodologie de collecte, d'analyse des données :

Afin de réaliser le suivi, diverses méthodologies devront être employées afin de recueillir des données aussi bien primaires que secondaires, notamment :

- La consultation des rapports et études ;
- Les rencontres avec les parties prenantes ;
- La collecte, le traitement et l'analyse de l'information (questionnaires d'entretien) ;
- Les visites de terrains (zone d'intervention) ;
- Les études d'impacts de l'intervention.

La consultation des rapports et études :

Pour mener sa mission à bien, l'unité de suivi-évaluation devra recourir à l'information secondaire à savoir disposer et de façon permanente d'un certain nombre de rapports et d'études. La liste suivante n'est pas exhaustive, mais recense des documents considérés comme sources fiables d'information :

- Les rapports d'activités des principaux acteurs d'encadrement de la microfinance (DRS/SFD ex Cellule AT/CPEC, APSFD ex APIMEC, DMF, BCEAO) ;
- La Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance ;
- Les politiques et les stratégies gouvernementales, ainsi que les rapports d'évaluation et de progression de ces politiques ;
- Les rapports des projets et programmes nationaux et internationaux ;
- Les périodiques de la DMF.

Les rencontres avec les parties prenantes :

L'information secondaire n'étant pas souvent suffisante pour décrire le niveau de réalisation du projet, il faudra faire recours à l'information primaire. Par conséquent, des rencontres régulières comme proposées dans le chronogramme de S&E devront avoir lieu avec les différentes parties prenantes. Ces rencontres systématiques devront se faire au travers de tableaux de suivi des réalisations afin de compléter les informations secondaires.

Les rencontres périodiques se feront avec :

- Les membres de la SMCL ;
- L'APSFD ;
- les SFD ciblés ;
- les bénéficiaires ;
- La CTB ;
- La BCEAO.

La collecte, le traitement et l'analyse de l'information

L'unité de suivi-évaluation est responsable de la collecte, du traitement et de l'analyse des informations quantitatives concernant la situation de la microfinance

dans la zone d'intervention, les indicateurs par activité et le niveau d'absorption des ressources pour atteindre les résultats.

Pour être efficace, l'unité de suivi devra élaborer des tableaux de bord types, mais également prévoir la saisie ou stockage et le traitement des données, afin d'établir des ratios ou effectuer des comparaisons. L'unité de suivi-évaluation (USE) devra concevoir une banque de données qui se voudra exhaustive sur la situation l'accessibilité de l'offre de services en microfinance dans la zone d'intervention, sur le niveau de renforcement de la capacité des SFD ciblés (activité de formation), sur le niveau d'absorption des ressources des fonds de la ligne de crédit du projet, sur le niveau de mise en œuvre d'un cadre de concertation régional, sur la situation de la microfinance dans la zone de concentration. Cette banque de données servira à la rédaction des rapports souhaités.

Les visites de terrains :

Des visites de terrains seront programmées par l'unité de S&E avec des fréquences bimensuelles ou trimestrielles. Ces visites ont pour objectifs :

- De faire des vérifications sur place de l'information recueillie ;
- Faire des triangulations ou études transversales ;
- Permettre aux membres de la SMCL de visualiser les réalisations du PAMIF 2 ou les situations problématiques, d'en tirer des enseignements aux fins de capitalisation et de vérifier la cohérence de certaines actions planifiées.

Les études transversales :

La prise en compte d'études transversales, au niveau du PAMIF 2, pourra être envisagée de différentes manières :

- Au niveau du résultat 1 : analyse de l'articulation micro finance/micro assurance santé dans le cadre de l'appui au développement de nouveaux produits en mobilisant le fonds d'études interne prévu à cet effet ;
- Au niveau du résultat 2 : travail sur l'intégration des thèmes dans les dispositifs de formation ainsi que dans les instruments de suivi des crédits octroyés (démarrage d'expériences pilotes en matière de prise en compte des performances sociales au sein des SFD ciblés) ;

- Au niveau du résultat 4 : intégration de la réflexion thématique au sein du cadre de concertation dans le cadre des études prévues et utilisation de l'effet « caisse de résonance » pour aborder voire amplifier les synergies possibles avec les différents cadres existants pour les mutuelles de santé (dans le champ de l'économie sociale).

De manière plus générale, les trois principaux axes thématiques seront pris en compte au niveau de l'étude de base qui sera réalisée en début de projet. Les éléments rassemblés à cette occasion devraient donner lieu à la formulation d'un certain nombre d'indicateurs de suivi thématique qui seront intégrés dans le dispositif de suivi-évaluation du PAMIF 2.

Ce travail pourrait être bénéfique surtout en ce qui concerne le développement de différents outils d'analyse, de mesure et de capitalisation sur l'ensemble des thématiques transversales.

1.1.7- La production de rapports de S&E

Le dispositif de S&E comporte un bon système de rapportage verrouillé (fiabilité) depuis la collecte jusqu'à la production de rapport et qui précise les responsabilités et la fréquence.

Aussi, l'USE pourra présenter les données dont les utilisateurs ont besoin à la date à laquelle elles devront être disponibles. La totalité de ces informations devra figurer dans des rapports.

La production régulière de rapports se fera de manière mensuelle en ce qui concerne les activités du projet et trimestrielle en ce qui concerne le niveau de la situation de l'accessibilité de l'offre en services du secteur de la microfinance dans la zone d'intervention, le niveau de la réalisation du PAMIF 2 et du niveau de mobilisation de la ligne de refinancement. Les rapports sur le cadre de concertation peuvent être semestriels.

Les rapports réguliers qui devront être produits par l'Unité de Suivi-Evaluation sont :

- Rapport sur la situation de l'accessibilité de l'offre en services de la microfinance en zone d'intervention ;
- Plan Opérationnel des Activités du PAMIF 2 ;
- Rapport sur le niveau de réalisation des activités du PAMIF 2 ;

- Rapport sur le niveau d'absorption des ressources du PAMIF 2 ;
- Rapport sur le niveau d'absorption des fonds de la ligne de refinancement ;
- Plan Annuel de travail de l'Unité de S&E ;
- Rapports d'activités de l'Unité de S&E.

Les rapports ponctuels qui devront être produits sont :

- Rapports de visite de terrain ;
- Rapport d'études d'impacts.

1.1.8- Les Ressources nécessaires

La mise sur pied de ce dispositif de S&E nécessite la création d'une Unité de S&E (USE) qui devra être logée au sein de la Cellule d'Appui et de Coordination basée à Kaolack. Elle aura à sa tête un Responsable de S&E qui travaillera en synergie avec la DMF à Dakar où l'USE devra avoir un point focal ; un Assistant en S&E, l'Animateur Technique comme personne ressources à l'USE et de trois Points Focaux ou agents relais qui seront basés dans les régions de Fatick, Diourbel et Kaffrine pour assurer le suivi des activités du projet.

L'USE devra disposer de tous les moyens logistiques qui lui permettent d'accomplir ses missions.

Au vu de l'importance que revêt la fonction S&E dans la gestion des projets de développement, il est urgent de rendre l'USE opérationnel dès le démarrage du PAMIF 2.

1.2- Variable «Gestion du Système»

Cette variable comporte les indicateurs suivants : Planification, Organisation, Coordination, Contrôle et Gestion d'alerte. Par conséquent, la présentation et l'analyse se fera successivement indicateur après indicateur.

1.2.1- Planification

La planification est une fonction fondamentale à la bonne gestion du système de S&E du projet et par conséquent doit être bien faite.

Pour ce faire, le Dossier Technique et Financier du PAMIF 2 nous a servi de cadre de référence. Il est basé sur la méthode du Cadre Logique.

L'Unité de S&E devra élaborer régulièrement (chaque trimestre) des rapports de S&E et chaque année un plan annuel de travail (chronogramme de suivi) qui décrit les activités à mener, leur description détaillée et leur durée.

L'Unité devra également produire en plus de ces documents, un certain nombre de rapports à savoir : rapport sur la situation du niveau d'amélioration de l'accessibilité de l'offre de services dans la zone d'intervention du PAMIF 2, rapport sur le niveau de renforcement des capacités des SFD partenaires, rapport sur le niveau d'absorption des fonds de la ligne de refinancement, rapport sur l'état de la mise en œuvre d'un cadre de concertation régional, rapport sur le niveau d'absorption des ressources, rapport sur le niveau de réalisation des activités du PAMIF 2 mais aussi de manière plus global un rapport sur la situation de la microfinance en zone d'intervention.

Le rapport sur la situation du niveau d'amélioration de l'offre en zone d'intervention fait :

- Une analyse du taux de pénétration au niveau rural notamment chez les femmes et les jeunes ;
- Une présentation des types de produits et les « nouveaux produits » offerts ;
- Une analyse de la répartition des points d'accès.

Le rapport sur le niveau de renforcement des capacités des SFD partenaires fait le point sur :

- La capacité des SFD ciblés à fournir des états financiers certifiés et fiables ;
- Les indicateurs de gestion des Portefeuille à Risque (PAR) ;
- Le niveau de capacité et d'utilisation d'un Système d'Information et de Gestion (SIG) ;
- Les plans de formation des SFD partenaires.

Le rapport sur le niveau d'absorption des fonds de la ligne de refinancement fournit :

- un avis global sur le niveau d'utilisation des fonds mis à la disposition des SFD pour leur refinancement ;
- des informations sur les facilités pour les SFD ciblés d'accéder au fonds de refinancement.

Le rapport sur l'état de la mise en œuvre d'un cadre de concertation régional fait le point sur :

- l'existence et le fonctionnement d'une structure qui regroupe les acteurs de la microfinance dans la zone d'intervention ;
- le nombre d'études, de séminaires, de débats liés aux problématiques locales de la microfinance.

Le rapport sur le niveau d'absorption des ressources fournit :

- un avis global sur le niveau d'absorption des ressources pour la réalisation des activités du PAMIF 2 ;
- un avis sur l'exécution budgétaire par réalisation ou axe.

Le rapport sur le niveau de réalisation des activités du PAMIF 2 fait le point sur :

- les principales activités sur un trimestre ;
- le niveau de réalisation global des activités ;
- l'analyse par axe ou réalisation du niveau d'exécution du PAMIF 2

Le rapport sur la situation de la microfinance en zone d'intervention fait :

- une présentation narrative de la situation des indicateurs de performance notamment sur les éléments les plus significatifs ;
- un tableau des indicateurs de suivi ;
- une analyse de la situation de la microfinance en zone d'intervention et des avis motivés sur la contribution du PAMIF 2 dans l'exécution du plan d'action de la LPS/MF.

1.2.2- Organisation

L'organisation du système de S&E s'articule comme suit :

- Les utilisateurs des informations produites par le système constitués de : la SMCL (Ministère en charge de la Microfinance ; DMF ; DCEF ; DDI ; SAGE du Ministère en charge de la microfinance ; DRS/SFD ex Cellule AT/CPEC, APSFD ; CTB ; Responsable National de la CAC du projet PAMIF 2) qui doivent disposer de la bonne information pour une prise de décision ;
- Les acteurs de la microfinance : les SFD partenaires, les projets et programmes de microfinance de la zone d'intervention, les membres de la SMCL, les bénéficiaires. Ces informations seront collectées par l'Unité de S&E auprès de ces acteurs ;

- L'Unité de S&E chargée de traiter les informations à travers des outils informatiques et des états de sortis composés de : un tableau de bord des indicateurs de performance de la microfinance, un tableau de bord des indicateurs de suivi des réalisations et des activités du PAMIF 2 et un tableau de bord de suivi du niveau de mobilisation de la ligne de refinancement.
- L'Unité de gestion et de mise en œuvre du système, ici il s'agit de l'Unité de Suivi-Evaluation.

Afin de mieux appréhender la fonction de S&E, l'Unité de S&E devra élaborer et mettre à disposition des membres de la SMCL un manuel de procédure de suivi.

1.2.3- Coordination/Contrôle/Gestion d'alerte

La Coordination qui se rapporte à la Direction a entre autres missions le suivi, l'animation et le développement de la structure.

L'Unité de S&E est partie intégrante du système de gestion du PAMIF 2. A cet effet, elle devrait être située au niveau de la Cellule d'Appui et Coordination du PAMIF 2 et sous la tutelle du Responsable National. La transmission des rapports de S&E à la SMCL est de la responsabilité du Responsable National et du Coresponsable de la CAC du projet qui devraient les valider avant transmission.

Les rapports de S&E sont soumis à l'appréciation de la SMCL qui les examine et donne son avis sur les recommandations formulées.

La matrice de réalisation des activités du projet indique pour chaque composante les sources d'informations, le niveau de réalisation à date précise, les acteurs impliqués et leur responsabilité, la situation des indicateurs à la période, les écarts constatés et les mesures correctives apportées.

Le système de S&E prévoit qu'une évaluation de la situation soit faite suivant : des études d'impacts programmées par l'Unité de Suivi-évaluation qui devront d'une part fournir des informations crédibles et utiles pour mieux comprendre et améliorer les actions du PAMIF 2 à travers les programmes des SFD ciblés de la zone d'intervention et d'autre part proposer des recommandations en termes de produits et services.

Ces études d'impacts chercheront à évaluer de manière scientifique et rigoureuse :

- 1) Les changements observés aux niveaux des clients, des entreprises, des familles/ménages et des communautés de leurs clients :

Il s'agit en effet de mesurer l'impact à deux niveaux :

L'impact économique :

- Le microcrédit contribue-t-il à la création ou à la pérennisation d'activités génératrices de revenus?
- Le microcrédit agit-il sur l'évolution du chiffre d'affaires ? Du revenu ?
- Quelles sont les sources de financement et la structure financière des microentreprises ?
- Le microcrédit crée t-il une dépendance chez le micro entrepreneur ?
- Le microcrédit contribue t-il à la création d'emplois ?

L'impact social :

Notamment au niveau des ménages :

- Evolution des conditions de logement (type de logement, accès au réseau local d'eau potable, accès au réseau local d'électricité, accès aux services d'assainissement)
- Evolution des conditions sanitaires
- Evolution du revenu et des dépenses du ménage
- Education (scolarisation des enfants, niveau d'études des enfants, alphabétisation)
- L'impact sur la personne (émancipation, autonomie, statut au niveau du ménage et de la communauté).

- 2) Le degré de corrélation entre les changements observés et l'implication des clients aux programmes de microfinance (relations de cause à effet entre les changements et la présence des SFD ciblés) ;

- 3) Les facteurs favorisant ou entravant les opportunités de changements, mais n'étant pas directement liés à l'intervention du PAMIF 2, tels que le genre, la taille des ménages et le secteur d'activité de la micro entreprise, etc.

L'objectif de l'étude d'impact étant par ailleurs d'aider les SFD ciblés à définir les produits et services qui répondraient au mieux aux attentes des bénéficiaires et à

mettre en place un système de suivi des indicateurs d'impact les plus pertinents de manière simple et régulière.

Quant à la gestion d'alerte elle consiste à faire de la remontée d'alerte à travers des analyses qui permettront de déterminer les problèmes et/ou écarts à l'aide de procédures rapides, afin de pouvoir décider de mesures correctives.

2- Présentation et analyse des résultats par rapport à la variable expliquée «performance du système» :

A l'issue de la phase test du dispositif de suivi-évaluation, nous avons enregistré des résultats mitigés par rapport d'une part aux différents critères de performance du système et d'autre part comment les variables explicatives doivent se comporter, et qui se répercutent inévitablement dans l'appréciation de la variable expliquée.

2.1. Pertinence

Cet indicateur est l'un des plus appréciés de la variable expliquée. En effet, les objectifs et résultats du dispositif de suivi-évaluation du PAMIF 2 en terme d'opportunité et d'étendue, semblent être pertinents et bien appréciés et cadrent parfaitement avec les préoccupations des principaux acteurs de la microfinance dans la zone d'intervention, comme le montre du reste le tableau ci - contre. Ce système de S&E prend en compte les besoins en informations des acteurs et ce grâce à une approche participative issue d'une large concertation entre les autorités publiques, la BCEAO, le PTF, la Société civile, le secteur privé, les SFD et les bénéficiaires.

Ce dispositif devra être validé par les membres de la SMCL.

2.2. Efficacité

Pour rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs du PAMIF 2 en termes de progression du secteur de la microfinance dans la zone d'intervention, de réalisations des activités du projet, de mobilisation des ressources et d'utilisation des fonds de la ligne de refinancement de mise en place d'un cadre de concertation locale, différents indicateurs ont été choisis.

Aussi, le projet spécifique dénommé Centre de Traitement Informatique (CTI) prévu dans le cadre du Programme et chargé de produire des statistiques nous paraît

pertinent et pourrait servir de support au système de S&E. En effet, ce centre de ressources va assurer les activités de suivi des portefeuilles des SFD, de contrôle interne, de suivi de la comptabilité, de l'analyse des données, de l'établissement de rapports en interne et en externe sur l'épargne, l'entreposage des données et la notation de solvabilité. En plus de ces activités, le système d'information de base du CTI permet également d'appuyer les filières de distributions des SFD, système par le biais duquel les institutions financières proposent leurs produits et services à la clientèle. Les points d'accès sont des points de contact au niveau desquels les clients accèdent aux produits et aux services. Un point d'accès pourrait être un chargé de prêts, un chargé de l'épargne, une succursale ou bien un guichet dans une agence bancaire.

Ainsi, le système d'information de base du Centre de Traitement Informatique (CTI) permet de mieux renseigner les indicateurs, augmentant de ce fait les possibilités d'analyse.

Ce système d'information pourrait permettre à notre S&E de répondre ainsi aux attentes des différents acteurs du projet.

2.3. Efficience

Les moyens humains de l'USE sont constitués d'un Responsable de S&E qui sera appuyé par un assistant et par des consultants ou experts pour des études transversales.

Les moyens matériels sont composés d'un véhicule type 4x4 et de bureau équipé avec des moyens logistiques.

Au regard du financement du PAMIF 2 (4 416 031 euro), le coût du système de S&E fait à peine 1% du budget alloué au projet. Par conséquent on peut dire qu'il est efficient au vu du rôle incontournable que jouent les rapports de suivi-évaluation pour une prise de décision éclairée des membres du SMCL.

2.4. Ponctualité

L'Unité de S&E devra produire des rapports trimestriels avec un retard maximum d'un mois. Pour y arriver et avec l'ampleur des tâches à effectuer, il faudra renforcer l'Unité de S&E en moyens humains et matériels. Les ressources informationnelles du

CTI pourrait être mise à contribution pour mieux renforcer les capacités de l'USE à mettre l'information à disposition des utilisateurs à temps.

2.5. Qualité

La régulation et/ou le contrôle de la qualité du dispositif se fait à plusieurs niveaux notamment :

- Au niveau de la DMF, responsable de au niveau national de la promotion et du développement de la microfinance ;
- Au niveau de la SMCL où les différents acteurs impliqués dans le mise œuvre de la stratégie d'intervention et du plan d'opération du PAMIF 2 donnent leur avis sur les écarts constatés dans les rapports de suivi-évaluation et se prononcent également sur la faisabilité et la pertinence des recommandations.
- Au niveau, de la Cellule d'Appui et de Coordination (CAC) où c'est le Coordonateur du PAMIF 2 qui valide les rapports de Suivi-évaluation avant leur transmission à la SMCL.
- Au niveau des SFD impliqués dans le PAMIF 2 qui sont les bénéficiaires directs du Projets
- Au niveau des bénéficiaires notamment les populations rurales

2.6. Régulation

La régulation est assurée par la SMCL qui donne son avis sur les écarts et constats relevés dans les rapports de S&E. Elle se prononce également sur le réalisme et l'opportunité des recommandations.

2.7. Satisfaction

La satisfaction est un critère subjectif qui renvoie à l'appréciation positive ou négative des acteurs concernés par le S&E. Elle nous renseigne si le système répond entièrement ou non à leurs différentes préoccupations.

2.8. Durabilité

La durabilité est le caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps. Rendre durable c'est rendre perpétuel. Par conséquent, notre système n'est durable que si au regard des coûts de cueillette, de traitement, d'analyse et des compétences

nécessaires, celui-ci est perpétuel. Cette durabilité passe par la mise en place de mécanisme de pérennisation des acquis dès le début du projet. Cela suppose la participation active des parties prenantes à toutes les étapes du suivi du projet. Ce qui va nous amener progressivement à l'étape du transfert du suivi aux SFD ciblés et aux populations qui, s'engagent à prendre le système en charge à la fin de l'intervention.

Par ailleurs, les questionnaires utilisés dans cette étude nous ont permis de recueillir les attentes des acteurs du système de S&E qui sera mis en place. C'est ainsi que pour la **SMCL**, il est attendu du système qu'il fournisse des informations fiables et de qualité lui permettant de prendre des décisions et orientations pertinentes. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir un personnel bien formé, compétent et bien rémunéré gage d'un travail de collecte de qualité. La **CAC** du projet attend du système de S&E qu'il lui permette de mesurer le niveau de réalisation des activités et des écarts constatés afin de prendre les mesures correctives appropriées.

Les **SFD ciblés** attendent du système de S&E qu'il leur permette de disposer de feedback sur l'impact des produits qu'ils fournissent aux populations, sur le niveau d'amélioration de leurs compétences en matière de gestion de portefeuille.

Cependant, il est important de fédérer l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes au PAMIF2, au risque de créer des sous-systèmes qui alourdiraient notre système de S&E.

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME

Après avoir décrit comment les variables doivent se comporter dans notre système, nous passons aux recommandations qui vont dans le sens d'améliorer la performance de celui-ci et qui porteront essentiellement sur les variables explicatives à savoir la Conception et la gestion du système.

1. Recommandations par rapport à la Variable «Conception du Système» :

Les recommandations formulées ci-contre vont contribuer à rendre le système d'avantage performant.

1.1- Identification d'indicateurs pertinents

Les indicateurs ainsi retenus nous paraissent pertinents et sont parfaitement liés à chacune des quatre principales réalisations ou résultats du projet. Cependant, certains indicateurs requièrent un certain niveau de détail pour assurer un suivi complet des activités et ainsi couvrir mieux l'information requise. Ceci permettrait d'éviter les lacunes d'attribution car le PTF (la Belgique) finance plusieurs autres projets dans la zone d'intervention.

1.2- Définition de la méthodologie de S&E

Pour permettre aux différentes parties prenantes de disposer des informations sur la situation de référence utile pour l'étude d'impact à la fin du projet ; des études transversales doivent être effectuées le plus tôt possible.

1.3- La production de rapports de S&E

Au vu du niveau d'évolution du secteur au niveau de la zone d'intervention, nous recommandons une production de rapports semestriels et non trimestriels assortis de constatations, recommandations, enseignements tirés, notation de la performance. Cependant pour chaque trimestre, l'USE pourra préparer des notes sur la situation

d'exécution du projet. Ces notes pourraient permettre à la SMCL de définir les questions qui seront abordées au cours des réunions du Comité de Pilotage.

1.4- Les Ressources du S&E

Nous recommandons d'une part de recruter un Responsable en S&E et de son assistant, et ainsi décharger l'Assistant Technique des tâches de S&E. D'autre part, vue l'étendue de la zone d'intervention du PAMIF 2, nous recommandons aussi le recrutement de points focaux pour les régions de Diourbel, de Fatick et de Kaffrine qui viendront appuyer le RSE dans les tâches surtout de collecte de l'information. Aussi nous recommandons la formation de ce personnel afin d'améliorer son aptitude à définir des indicateurs pratiques, car la mise en œuvre d'un système de S&E exige des compétences en matière de collecte, d'analyse et de diffusion des données et de système d'information et de gestion (SIG).

Par ailleurs nous recommandons qu'un plan de travail annuel de l'USE soit élaboré et validé par le projet. Ce plan de travail annuel devra recenser l'ensemble des activités de suivi annuel prévues, chiffrées et budgétisées.

2. Recommandations par rapport à la variable «Gestion du système» :

2.1- Planification

La production des rapports de S&E se fera comme dit plus haut au semestre étant donné que l'évolution de la situation du secteur n'est pas significative au trimestre. Cependant, un monitoring trimestriel est recommandé au moyen de tableaux de bord. Dans la planification du système, nous recommandons une plus grande clarté des objectifs et de s'appuyer sur la nouvelle réglementation à venir du secteur.

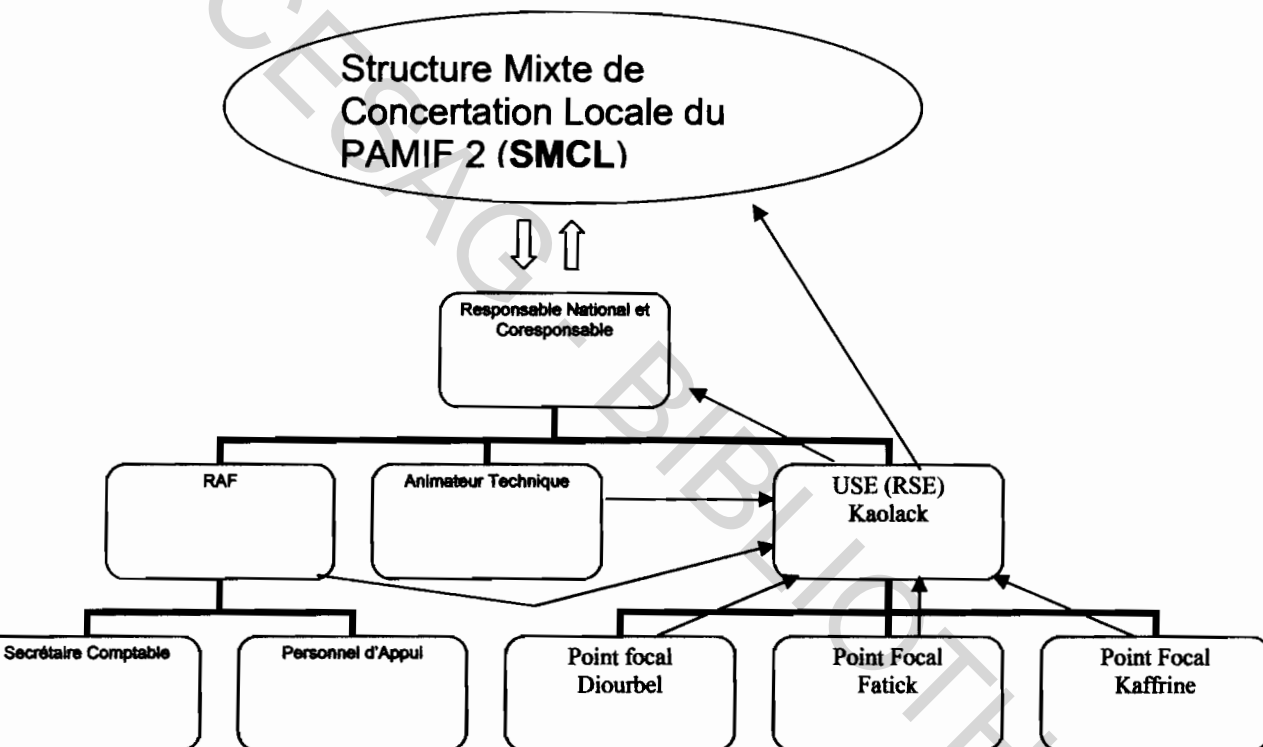
Nous recommandons également le respect de la planification qui s'entend dans deux sens : le respect de la programmation des activités de suivi et celui de la production des rapports.

2.2- Organisation

Au niveau de l'organisation, nous recommandons que l'USE soit d'avantage dotée de personnel notamment : d'un Responsable S&E différent de l'Assistant Technique,

d'un assistant en S&E et de points focaux au niveau des trois autres régions de la zone d'intervention qui seront rattachés à l'USE et qui vont assurer un suivi correct des activités du PAMIF 2 sur le terrain. Ceci pourrait garantir la promptitude dans la production de rapports à date échu. La figure ci-contre décrit le circuit de la remontée des données.

Aussi, promouvoir un système de formation permanente pour permettre aux agents de l'USE et les membres de la SMCL d'être formés et informés sur toutes les techniques et méthodes d'évaluation.



Source : nous-mêmes

Figure 3 : Circuit de remontée des données collectées

2.3- Coordination/Contrôle/Gestion d'alerte

La coordination ou direction est essentielle pour une efficacité du dispositif ; pour ce faire nous recommandons un style adapté qui permettra une mobilisation et une motivation appropriée de l'USE et des différents points focaux.

Concernant le contrôle, le principal destinataire entre autres des informations issues du dispositif de S&E est la SMCL qui joue le rôle de Comité de Pilotage. Cette structure examine et approuve les différents rapports de S&E. Pour un contrôle interne plus efficient, nous recommandons également chaque semaine, que l'USE

face le bilan des réalisations en rapport avec ce qui est planifié. Ceci permettra de rendre compte des activités aux responsables de la CAC qui pourront ainsi procéder à un suivi rapproché.

Il est préférable que la tenue de réunions semestrielles de la SMCL se fasse au niveau de la zone d'intervention et non à Dakar. Ceci permettrait un examen plus approfondi des rapports de S&E en comparaison avec les réalisations du projet si nécessaire.

Par ailleurs, nous recommandons une formation en S&E des membres de la SMCL pour leur permettre de mieux se prononcer sur les rapports soumis à leur appréciation pour une meilleure orientation de la stratégie d'intervention du PAMIF 2. Quant à la gestion d'alerte, elle doit être plus affinée pour permettre de suivre le système et de le mettre à jour régulièrement pendant toute la durée du projet. Cette gestion d'alerte donne un signal précoce sur des activités et des processus posant problème et nécessitant des mesures correctives.

Nous recommandons pour une validation du système et une convergence des attentes, la tenue d'ateliers qui regroupent l'ensemble des parties prenantes au projet.

3. Plan de mise en œuvre du Système de S&E :

Tableau 13: Plan de mise en œuvre du système

Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Conception du Système de S&E	X					
Identifier les utilisateurs	X					
Définir la structure de gestion		X				
Clarifier les objectifs			X			
Sélectionner les rubriques			X			
Formuler les questions				X		
Déterminer les indicateurs				X		
Définir les flux d'informations				X		
Définir les responsabilités					X	
Définir les moyens et coûts					X	
Fonctionnement du système					X	
Diffusion des rapports						X
Elaborer le guide de suivi					X	
Acquérir et mettre à disposition le matériel et équipement			X			

Recruter le Responsable S&E	X					
Recruter et former l'Assistant en S&E	X					
Recruter et former les points focaux			X			
Acquérir la licence et le logiciel de gestion des données quantitatives		X				
Tester le dispositif					X	
Identifier les contraintes et goulots d'étranglement					X	
Réviser le guide en fonction du test					X	
Recruter et encadrer les enquêteurs			X			

CONCLUSION

A travers cette étude, nous avons essayé de contribuer à la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour le PAMIF 2.

Cette étude nous a permis de nous pencher sur un des sujets les plus préoccupants de la gestion des projets de développement à savoir « le suivi-évaluation ». Depuis la conférence de Paris en 2005, les Etats, les bailleurs de fonds, la société civile et les bénéficiaires ont fini de reconnaître la nécessité de rechercher l'efficacité et l'efficience à travers le S&E dans les différentes interventions.

Ainsi, l'objectif de cette étude est de tenter d'apporter une contribution à la mise en place d'un système de Suivi-évaluation du Programme d'Appui à la Microfinance volet 2. Lequel système est destiné aux membres de la SMCL en tant que Comité de Pilotage, à la Cellule d'Appui et de Coordination du projet, aux SFD ciblés et aux bénéficiaires qui, pour prendre une décision éclairée, ont besoin de disposer d'informations pertinentes.

Il s'est agit donc pour nous de voir quels sont les paramètres essentiels d'un système de suivi-évaluation performant qui puissent garantir le succès du PAMIF 2.

Pour y parvenir, nous sommes d'abord partis de l'hypothèse suivante : **la performance d'un système de suivi-évaluation est une fonction de sa conception et de sa gestion** ; ensuite, nous avons conçu un modèle d'analyse que nous avons appliqué au PAMIF 2.

Aussi, nous avons franchis les différentes étapes suivantes :

- Conception du modèle d'analyse ;
- Définition d'un cadre institutionnel sur lequel reposera le système de Suivi-Evaluation ;
- Identification des besoins en information des différents acteurs et bénéficiaires ;
- Conception et test du dispositif de Suivi-Evaluation ;
- Formulation des recommandations pour rendre le système performant ;
- Elaboration d'un plan de mise en œuvre du système.

A l'issue de notre étude et compte tenu des résultats intéressants obtenus, il est apparu que notre hypothèse de recherche s'est confirmée. Par conséquent, on peut

dire que la performance du système de suivi-évaluation du PAMIF 2 est effectivement fonction de sa conception et de sa gestion.

Par ailleurs, l'analyse des besoins en informations principalement des membres de la SMCL a fait ressortir quelques domaines importants de suivi notamment : le suivi du niveau d'amélioration de l'accessibilité de l'offre de services, le suivi du renforcement des capacités des SFD, le suivi de la ligne de refinancement des SFD, le suivi de la mise en place d'un cadre de concertation régional et enfin le suivi de l'évolution du secteur de la Microfinance dans la zone d'intervention du projet.

Au sortir du test du système de S&E, un certain nombre de goulots d'étranglement ont été notés et qui constituent un risque pour la performance du dispositif. C'est ainsi que nous avons formulé des recommandations par rapport d'une part à la variable expliquée (performance du système de S&E) et d'autre part aux variables explicatives (conception et gestion du système).

L'approche participative que nous avons adoptée nous a permis d'impliquer les différentes parties prenantes dans la conception du système et ainsi identifier leurs principales attentes. C'est dans ce sens que les résultats de notre étude ont été validés et appréciés par tous les acteurs.

Aux termes de notre étude, nous pouvons dire que le S&E est un processus, un instrument de dialogue et de partage, une œuvre collective et un exercice pédagogique au service de la performance des projets/programmes.

BIBLIOGRAPHIE

Documents de la DMF et de la DDI :

1- République du Sénégal, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance (MPMEEFMMF), Lettre de Politique Sectorielle : Stratégie et plan 2005-2010, Décembre 2004.

2- Banque Mondiale, Suivi-évaluation : quelques outils, méthodes et approches, 2004, 25 pp.

3- Commission Européenne, Guide d'évaluation de projet et de programme Aide Extérieure, 2006, vol 3, 45 pp.

4- OCDE-CAD, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la GAR ; 2002, 40 pp

5- PNUD, Guide de suivi et évaluation axés sur les résultats, 2002, 139 pp.

6- CTB, Etude de base PAMIF Volet 1 : Plan opérationnel de suivi-évaluation, 2007, 47 pp.

7- République du Sénégal, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance (MPMEEFMMF), Dossier Technique et Financier du PAMIF 2, 2008, 117 pp.

8- République du Sénégal, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance (MPMEEFMMF), Dossier Technique et Financier du PAMIF 1, 2006, 43 pp.

9- République du Sénégal, Ministère de l'Economie et des Finances, Revue Annuelle du DSRP : rapport de synthèses, juillet 2009.

10- République du Sénégal, Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets/Programmes (CAP)/DDI/MEF, Canevas de définition d'un dispositif de suivi-évaluation-contrôle des projets/programmes sous exécution nationale, Mai 2009.

11- Daouda SAKHO, Economiste financier, Etude comparative de la composante Activités Génératrices de Revenus (AGR) des différents programmes de lutte contre la pauvreté (MFDFFN), vol 1, 2005, 77 pp.

12- M. Oumar WADE, Conception d'un système de suivi-évaluation : un processus.

Mémoires :

1- Waly Clément FAYE, Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation du Plan d'Action de la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance du Sénégal, CESAG 2006, 58 pp ;

2- Siré DABO, Contribution à l'élaboration d'un système de suivi-évaluation : cas des projets du fonds d'impulsion de la microfinance, CESAG 2006, 105 pp ;

3- Boudy Sall DIENG, La microfinance : rôles des structures de suivi dans le développement du secteur au Sénégal, CESAG 2007 ; 71 pp.

4- Diatta CAMARA, Contributions à la mise en place d'un système de suivi-évaluation opérationnel du projet d'appui au programme national de prévention, de réduction des risques majeurs et de gestion des catastrophes naturelles au Sénégal dans un contexte de la réduction de la pauvreté, CESAG 2008, 70 pp ;

Notes de cours :

1- Ahmadou TRAORE, Suivi-évaluation et contrôle des projets et programmes, CESAG 2009 ;

2- Cheikh SECK, Analyse et évaluation des politiques économiques, CESAG, 2009 ;

3- M. SQUARE, Gestion des projets de développement, CESAG, 2009.

WEBOGRAPHIE

- 1- www.civicus.org
- 2- <http://senegal.portailmicrofinance.org>
- 3- www.microfinancesenegal.org
- 4- www.planetfinancegroup.org
- 5- www.ired.org
- 6- www.ifad.org
- 7- <http://microfinancement.cirad.fr>
- 8- www.bceao.int
- 9- www.btctb.org
- 10- www.lamicrofinance.org
- 11- www.apfsenegal.org

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes 1 : Questionnaires

► Questionnaire destiné aux Membres de la SMCL

- Quel est votre avis sur la périodicité des réunions de la SMCL ?
- Quel est selon vous le niveau de qualité requis des informations fournies par le système de S&E ?
- Selon vous sous quel format l'information doit – elle être présentée ?
- Quels sont les appuis techniques fournis au projet ?
- Comment entrevoiez-vous la conception du système de S&E du projet ?
- Comment devrait être la gestion du SSE du projet ?
- Quels devraient être les critères de performance du SSE du projet selon vous ?

► Questionnaire destiné aux Responsables du projet

- Quels sont les délais souhaitables pour la production des rapports ?
- Quelles pourraient être les contraintes relatives à la production des rapports ?
- Quelle devrait être la périodicité des rapports issus des SFD ciblés ?
- Comment entrevoiez-vous la conception du système de S&E du projet ?
- Comment devrait être la gestion du SSE du projet ?
- Quel devraient être les critères de performance du SSE du projet selon vous ?

► Questionnaire destiné aux SFD ciblées

- Est-ce que le SIG des SFD ciblés est adapté à la production régulière d'indicateurs (ratios financiers) ?
- Avez-vous besoin d'un appui technique pour la collecte, le traitement et l'analyse des données ?
- Comment entrevoiez-vous la conception du système de S&E du projet ?
- Comment devrait être la gestion du SSE du projet ?
- Quels devraient être les critères de performance du SSE du projet selon vous ?

7.6 CADRE LOGIQUE

	Logique de l'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources de vérification	Suppositions
Objectif global	<i>« L'accès au microcrédit des populations rurales de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack, particulièrement des femmes et des jeunes est amélioré ».</i>			
Objectif spécifique	<i>« L'accès aux services financiers des populations de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack est amélioré par le renforcement des capacités des SFD et l'extension quantitative et qualitative de l'offre en milieu rural.»</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de ruralité des points de service est amélioré en référence à la situation de base (Evolution du taux de ruralité des points de services) - Il existe des nouveaux produits financiers disponibles pour les populations rurales (- La qualité des services (délai pour obtenir un crédit, file au guichet) est améliorée chez les partenaires du PAMIF 2 - L'encours crédit et les dépôts sont augmentés dans les zones d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Etude de base, cartographie numérisée, enquêtes, rapport AT/CPEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité économique et financière - Encours moyen épargne et crédit est en augmentation
Résultat 1	L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est renforcée dans la zone d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouveaux points de service/zone (agences et guichets) – Encours d'épargne et de crédit correspondant - Nombre de guichets « mobiles » - Evolution du taux de ruralité de 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport SFD - Cartographie numérisée - Rapport AT/CPEC - Etude de base 	<ul style="list-style-type: none"> - La proposition des guichets mobiles rencontre une demande chez les réseaux - La sécurité de cette prestation peut être

		<p>l'ensemble des points de service (+3 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de nouveaux clients servis parmi la population de la zone d'intervention (par genre) - Nombre et description des « nouveaux produits » mis en œuvre - Volume et encours correspondant de nouveaux produits - Clientèle ciblée par les nouveaux produits/ population prioritairement ciblée (jeunes, femmes, agriculteurs/ trices) 		<p>assurée dans des conditions satisfaisantes</p>
Résultat 2	Les capacités institutionnelles des SFD sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de SFD produisant des états financiers certifiés - Nombre de réseaux ayant établi un rating pendant la durée du projet - Il existe dans chacune des SFD un plan de formation respecté à tous les niveaux - Indicateurs de gestion de portefeuille sont améliorés - Nombre de groupes clients des SF en augmentation - Toutes les SFD partenaires bénéficient d'un SIG adapté à leur besoin et en fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports des SFD - Rapport des consultants et formateurs - Résultats des ratings 	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une bonne coordination entre les acteurs afin de ne pas surcharger les mêmes SFD en terme d'appui et de formation - Les SFD «partenaires» acceptent de rentrer dans un « contrat cadre » de renforcement institutionnel sur la durée du projet
Résultat 3	L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un accès privilégié à un fonds de refinancement pour les SFD de la zone d'intervention - La ligne de refinancement est utilisée pour les SFD de la zone d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité de l'opérateur gestionnaire de la ligne - Nombre de SFD 	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe un accord avec un opérateur pour gérer la ligne de refinancement - Il y a une disposition

		<ul style="list-style-type: none"> - Un outil pérenne de refinancement multi-bailleurs des SFD est mis en place qui intègre notamment le FCBS - Evolution de l'encours de prêts moyen et long termes aux SFD de la zone d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> ayant fait l'objet d'une demande de financement - Encours crédit du fonds - Nombre de clients indirects bénéficiant du fond de refinancement 	<ul style="list-style-type: none"> des bailleurs pour harmoniser leurs actions en terme d'outil de refinancement/garantie au niveau national à ce niveau - L'étude concernant les scénarii de migration du FCBS sont disponibles - La DMF encourage fortement la mise en place d'un outil de refinancement pérenne. -
Résultat 4	Un cadre de concertation au niveau régional est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une structure où se retrouvent la majorité des acteurs de la micro finance de la région d'intervention : régularité des rencontres, niveau de représentation des acteurs - Le financement de la/les structures est assuré localement à la fin de l'intervention - Des études ou séminaires liés à des problématiques locales sont organisés par le cadre de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activité du projet - PV et rapport du cadre de concertation 	<ul style="list-style-type: none"> - L'APSPD est disposée à s'appuyer sur cette initiative pour développer son point focal - Le cadre de concertation existant est suffisamment ouvert à d'autres membres

Annexes 3 : Modèle de fiche de suivi des activités du projet

Identification du PTF :			
Résumé du projet :			
Zone d'intervention :		Durée :	
Partenaires :			
Résultats attendus :			
Activités du résultat 1 :			
Responsable suivi activité :			
Budget :			
Début activité	Fin prévue activité	Fin réelle activité	Commentaires

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Pays partenaire	SENEGAL		
Numéro d'intervention DGCD	NN 300 42 95		
Navision Code BTC	SEN 07 020 12		
Objectif Global	« <i>L'accès au microcrédit des populations rurales défavorisées de Diourbel, Fatick, Kaffrine et Kaolack, particulièrement des femmes et des jeunes est amélioré</i> ».		
Objectif Spécifique	L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS DES POPULATIONS DES RÉGIONS DE DIORBEL, FATICK, KAFFRINE ET KAOLACK EST AMÉLIORÉ PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SYSTÈMES FINANCIERS DÉCENTRALISÉS ET L'EXTENSION QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DE L'OFFRE EN MILIEU RURAL.		
Résultats Intermédiaires	R1 : L'accessibilité de l'offre de services financiers adaptés en milieu rural est améliorée dans la zone d'intervention R2 : Les capacités institutionnelles des SFD de la zone d'intervention sont renforcées. R3 : L'offre de refinancement au profit des SFD est renforcée R4 : Le cadre de concertation au niveau de la zone d'intervention est renforcé dans la dynamique de l'APSF.		
Code Sectoriel	24000	Sub-secteur	24 040
Institution partenaire	Ministère Chargé de la Microfinance Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)		
Contribution du Sénégal	16.031 EUR		
Contribution de la Belgique	4.400.000 EUR		
Coût de la formulation	ND : sur fonds de formulation		
Date de démarrage (signature convention spécifique)	Novembre 2008		
Durée totale du projet	42 mois		
DURÉE TOTALE DE LA CONVENTION SPÉCIFIQUE	54 mois		