



# République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi



***Gouvernement de la République du Sénégal***

***Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)***

***UN Capital Development Fund (UNCDF)***

***Agence Canadienne de Développement International (ACDI)***

**PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE MICROFINANCE (PALPS)  
(2007 – 2011)**

## **EVALUATION FINALE CONJOINTE**

**Rapport final**

**Juillet 2012**

## Sommaire

1. Sommaire exécutif .....	9
1.1. Contexte .....	9
1.1.1. Profil du programme.....	9
1.1.2. Envergure et objectifs de l'évaluation.....	10
1.1.3. Approche méthodologique de l'évaluation .....	10
1.2. Enseignements et recommandations .....	11
1.2.1. Statut de mise en œuvre du Programme .....	11
1.2.2. Evaluation globale des résultats du Programme .....	11
1.2.3. Enseignements clés de l'évaluation .....	12
1- Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, du PNUD et de l'ACDI ainsi qu'aux priorités nationales ? (Pertinence).....	12
2- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PALPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ? (Efficience et Efficacité) .....	13
3- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ? (efficacité) .....	13
4- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ? (Efficacité).....	13
5- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ? (Durabilité).....	14
6- Dans quelle mesure la gestion du Programme a-t-elle été efficace ? (Efficacité).....	14
7- Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PALPS ? (Efficience et efficacité).....	15
1.2.4 Leçons et Recommandations.....	15
2 Rapport principal .....	17
2.1 Introduction.....	17
2.2 Envergure et objectifs de l'évaluation.....	17
2.3 Méthodologie de l'évaluation .....	18
2.4 Contexte du pays et du secteur .....	19
2.5 Profil du Programme.....	22
2.5.1 Description du Programme .....	22
2.5.2 Etat de mise en œuvre du Programme.....	25
2.5.2.1 Résultats au Niveau de l'exécution technique .....	25
2.5.2.1.1 Niveau de réalisation Technique sur planification ACDI UNCDF PNUD.....	25
2.5.2.1.2 Niveau de réalisation Technique sur planification Fonds récupérés PEJU.....	31

2.5.2.2	Résultats au Niveau de l'exécution budgétaire et financière.....	33
2.5.2.2.1	Exécution budgétaire et financière sur planification ACIDI UNCDF PNUD.....	33
2.5.2.2.1.1	Niveau d'exécution sur planification ACIDI UNCDF PNUD.....	33
2.5.2.2.1.2	Evolution des décaissements par PTF.....	34
2.5.2.2.2	Niveau d'exécution budgétaire global par modalité.....	35
2.5.2.2.3	Niveau d'exécution budgétaire par PTA et par modalité.....	36
2.5.2.2.4	État d'exécution budgétaire par résultat .....	37
2.5.2.2.5	Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU .....	39
2.6	Enseignements de l'évaluation.....	40
2.6.1	Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, du PNUD et de l'ACIDI ainsi qu'aux priorités nationales ? (Pertinence).....	40
2.6.2	Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PALPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ? (Efficacité et Efficacité) .....	43
2.6.3	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ? (efficacité) .....	44
2.6.3.1	Au niveau des acteurs institutionnels.....	44
2.6.3.2	Au niveau des PSF.....	47
2.6.3.3	Au niveau des PST .....	52
2.6.4	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ? (Efficacité).....	53
2.6.4.1	Evolution des principaux indicateurs des PSF du secteur durant la mise en œuvre du Programme et contributions du PALPS .....	56
2.6.4.2	Relations « Banques/PSF ».....	59
2.6.5	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ? (Durabilité).....	61
2.6.6	Dans quelle mesure la gestion du Programme a-t-elle été efficace ? (Efficacité).....	62
2.6.7	Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PALPS ? (Efficacité et efficacité).....	65
2.7	Conclusions et recommandations .....	67
2.7.1	Principales contraintes ayant affecté les résultats .....	67
2.7.2	Evaluation globale.....	68
2.7.3	Conclusions sur les questions d'évaluation .....	70
2.7.4	Leçons et Recommandations.....	71
3	Annexes .....	1
	Annexe1 : Termes de référence .....	1

Annexe 2 : Liste de personnes interviewées et liste de projets visités.....	1
Annexe 3 : Liste de documents consultés.....	1
Annexe 4 : Plan de travail de la mission.....	1
Annexe 5 : Matrice d'évaluation complétée .....	1
Annexe 6 : Cadre des ressources et résultats du programme.....	1
Annexe 7 : Traitement des principales observations.....	1

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: description du Programme .....	24
Tableau 2: Synthèse des résultats au niveau de l'exécution technique consortium ACDI - UNCDF - PNUD .....	30
Tableau 3: Synthèse des résultats au niveau de l'exécution technique - PEJU.....	32
Tableau 4: Niveau d'exécution budgétaire sur consortium ACDI - UNCDF – PNUD .....	33
Tableau 5: Evolution des décaissements par PTF .....	34
Tableau 6: niveau d'exécution budgétaire global par modalité .....	35
Tableau 7: Niveau d'exécution budgétaire par PTBA et par modalité -.....	36
Tableau 8: Etat d'exécution budgétaire par résultat .....	37
Tableau 9: Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU (FCFA).....	39
Tableau 10: Dépenses PEJU par type d'appui.....	39
Tableau 11: répartition des appuis aux différents types d'acteurs par PTF.....	46
Tableau 12: Evolution annuelle des dépenses sur fonds récupérés PEJU et par type d'appui.....	48
Tableau 13: Résumé de l'analyse des appuis institutionnels aux PSF.....	52
Tableau 14: Evolution des principaux indicateurs des PSF durant la mise en œuvre du Programme.....	56
Tableau 15: Evolution des indicateurs de performance .....	58
Tableau 16: Synthèse de l'évaluation globale du Programme.....	69
Tableau 17: Synthèse des Leçons et Recommandations .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Part du financement par PTF .....	33
Graphique 2: Part par PTF dans les dépenses effectives .....	33
Graphique 3: niveau d'exécution budgétaire par PTF .....	34
Graphique 4: évolution des décaissements par PTF .....	34
Graphique 5: niveau d'exécution budgétaire global par modalité.....	35
Graphique 6: Niveau d'exécution budgétaire par PTBA et par modalité.....	36
Graphique 7: Niveau de dépense par résultat .....	37
Graphique 8: Exécution budgétaire par résultat.....	38
Graphique 9: Niveau d'exécution des PTA Fonds récupérés PEJU (NEX) .....	39
Graphique 10: Dépenses PEJU par type d'appui.....	40
Graphique 11: Répartition des appuis aux différents types d'acteurs par PTF .....	46
Graphique 12: Appui aux acteurs institutionnels par PTF .....	47
Graphique 13: Principaux types d'interventions et réalisations du PALPS .....	47
Graphique 14: Dépenses PEJU par type d'appui.....	49
Graphique 15: Evolution des membres-clients et emprunteurs actifs .....	56
Graphique 16: Evolution pénétration, qualité de portefeuille et structure financière .....	57
Graphique 17: Evolution encours de crédit, dépôts et actifs .....	57

## DONNEES DE BASE DU PROGRAMME

Pays	SENEGAL
Titre du Programme	PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELLE
Acronyme	PALPS
Code Atlas du Programme	UNCDF: Proj ID: 58204 ; AWARD ID:00048181 ACDI : Proj ID: 63725 ; AWARD ID: 00051252 PNUD: Proj ID: 58534 ; AWARD ID:00048401

### Répartition du financement par Bailleur

Engagements	Monnaie	Montant
UNCDF	USD	2 500 000
UNDP	USD	2 000 000
ACDI	USD	4 500 000
<b>Total budget:</b>	USD	9 000 000

### Déboursements par bailleur au 31 décembre 2011 ((US\$))

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>UNCDF</b>	125 000	272 510	257 113	514 318	470 945
<b>PNUD</b>	58 093	138 907	422 691	235 232	145 096
<b>ACDI</b>	0	667 570	701 918	714 481	1 288 691
<b>Gouvernement</b>	Contribution en nature Réutilisation des Fonds récupérés PEJU par le PALPS				

<b>Budget total du programme:</b>	<b>9.000.000 US\$</b>
-----------------------------------	-----------------------

Agence d'Exécution	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance
Partenaire de mise en œuvre	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance Ministère de l'Economie et des Finances
Date d'approbation du Programme	04 septembre 2007
Durée	5 ans : 2007-2011
Amendement	Aucun
Date d'évaluation finale	Mars à mai 2012
Projets antérieurs de l'UNCDF dans le pays	Non applicable
Évaluations antérieures	Revue de la Lettre de Politique Sectorielle (2008)
Dates des audits	Non applicable

### Composition de l'Equipe d'Evaluation:

*Chef de mission – International:* Mr. YEDJIMADJI ISIDORE  
Consultant International en Microfinance  
Au TCHAD : [dyedji@yahoo.fr](mailto:dyedji@yahoo.fr)

*Consultant National :* Mr. Mamadou WADE  
Directeur du Bureau d'études AGIR  
Au Sénégal: [cabinetagir@yahoo.fr](mailto:cabinetagir@yahoo.fr)

## ***Acronymes et abréviations***

<b>AESOR/ACDI</b> : Amélioration de l'Encadrement du Secteur de la Microfinance et de l'Offre de Services en milieu rural
<b>AFR017</b> : Projet Afrique 017 de Lux développement
<b>APIMEC</b> : Association professionnelle des Institutions Mutualistes d'Epargne et Crédit
<b>APSFD</b> : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
<b>ARD</b> : Agence Régionale de Développement
<b>BCI</b> : Budget Consolidé d'Investissement
<b>BSCF</b> : Base de Données Sectorielle Cartographique et Financière
<b>CAP</b> : Cellule d'appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes
<b>CAURIE MF</b> : Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques
<b>CEP</b> : Cellule d'Exécution du Programme
<b>CIP</b> : Comité d'Investissement
<b>Cluster</b> : pole de compétence, de développement, de compétitivité, d'excellence
<b>CMS</b> : Crédit Mutuel du Sénégal
<b>CNC</b> : Comité National de Coordination du secteur
<b>CPP</b> : Comité de Pilotage du Programme
<b>CTI</b> : Centre de Traitement de l'information
<b>DDI</b> : Direction de la Dette et de l'Investissement
<b>DEX</b> : modalités d'exécution des budgets de programme sous exécution directe
<b>DID TANDEM</b> : Coopération Canadienne – Développement International Desjardins
<b>DJOMEK</b> : Mutuelle d'épargne et de crédit du Djolof
<b>DMF</b> : Direction de la Microfinance
<b>DRS</b> : Direction de la Réglementation et de la supervision des SFD
<b>FENU</b> : Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>FFI</b> : Fonds de Financement des PSF
<b>HUNGER PROJECT</b> : Projet de lutte contre la faim et la pauvreté
<b>INTER CREC</b> : Union des Caisses Rurales d'Epargne et de Crédit
<b>KWF</b> : Coopération Financière Allemande
<b>MEC AFER</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Association Femmes Entreprises Rurales de la Région Nord
<b>MEC APROVAG</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de l'Association des Producteurs de la Vallée du Fleuve Gambie
<b>MEC DELTA</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit du Delta
<b>MEC DJOMEK</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit du Djolof
<b>MEC FADEC KADIOR</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Fédération des Associations de Développement du Kador
<b>MEC FADEC NJAMBUR</b> : Mutuelle d'Epargne et de Crédit de la Fédération des Associations de Développement du Njambour
<b>MEC FEPRODES</b> : Mutuelle d'Epargne et de crédit de la Fédération des Groupements et Associations de Femmes Productrices de la Région de Saint Louis
<b>NEX</b> : modalités d'exécution des budgets de programmes sous exécution nationale
<b>OMD</b> : Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PA/LPS</b> : plan d'Action de la Lettre de Politique Sectorielle
<b>PADEL/PNDL</b> : Projet d'Appui au Développement économique local
<b>PALAC</b> : Projet d'Assistance à la lutte Anti mines en Casamance
<b>PALPS</b> : Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle
<b>PAMECAS</b> : Partenariat pour la Mobilisation de l'Epargne et du Crédit au Sénégal
<b>PAMIF</b> : Programme d'Appui à la Microfinance
<b>PAR</b> : Porte feuille à risque
<b>PCE/USAID</b> : Programme Croissance Economique de l'USAID
<b>PEJU/KWF</b> : Programme pour l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain de la Coopération Allemande
<b>PGIES</b> : Programme de Gestion Intégrée des Ecosystèmes du Sénégal
<b>PNPTFM</b> : Programme Nationale des Plateformes Multifonctionnelles
<b>PNUD</b> : Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPDEX</b> : Projet/Programme sous Exécution Directe
<b>PPNEX</b> : Projet/Programme sous Exécution Nationale
<b>PROGERT</b> : Projet de Gestion et de Restauration des Terres Dégradables du Bassin Arachidier

<b>PSF</b> : Prestataire de Service Financier
<b>PST</b> : Prestataire de Service Technique
<b>PTA</b> : Plan de Travail Annuel
<b>PTBA</b> : Plan de Travail et Budget Annuel
<b>REMEC NIAYES</b> : Réseau des Mutuelles d'Épargne et de Crédit des Niayes
<b>SFD</b> : Système Financier Décentralisé
<b>SIG</b> : Système d'Information et de gestion
<b>UEMOA</b> : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>UIMCEC</b> : Union des Institutions Mutualistes Communautaires d'Épargne et de crédit
<b>UMECAS</b> : Union des Mutuelle d'Épargne et de crédit des Artisans du Sénégal
<b>UNCDF</b> : UN Capital Development Fund
<b>URMECS</b> : Union Rurale des Mutuelle d'Épargne et de Crédit du Sénégal

## 1. Sommaire exécutif

### 1.1. Contexte

#### 1.1.1. Profil du programme

La stratégie nationale de microfinance du Sénégal approuvée en avril 2005 par l'ensemble des acteurs du secteur dans un processus participatif, est adossée à un plan d'action quinquennal. L'atteinte des objectifs de la stratégie est suspendue à une mise en œuvre efficiente de ce plan qui a fait l'objet d'une actualisation en 2008.

Le Gouvernement du Sénégal et ses partenaires (UNCDF, ACDI et PNUD) qui ont, par ailleurs, accompagné le processus d'élaboration de la LPS ont ainsi créé en 2007 le Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Microfinance (PALPS) qui a pour but d'appuyer la mise en œuvre effective du plan d'action de la stratégie nationale avec un budget global de 9.000.000 US\$.

Le PALPS a effectivement démarré ses activités en 2008 avec comme ancrage institutionnel la Direction de la Micro Finance du Ministère chargé de la microfinance.

L'objectif global du Programme est de favoriser l'accès accru des populations pauvres et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier.

Par ailleurs, le PALPS a été créé et mis en œuvre dans un contexte marqué par :

- L'adoption et l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation ;
- La mise en place d'un nouveau cadre comptable applicable aux pays de la zone UEMOA et spécifique à la microfinance ;
- Des dispositifs prudentiels et des instructions normatives liées au contrôle et à la surveillance institués par la BCEAO ;
- Des faiblesses et dysfonctionnements identifiés au niveau des PSF et à travers tous les diagnostics et études préalables.

Les défis étaient donc nombreux relativement à :

- L'appropriation de la nouvelle réglementation, du dispositif prudentiel et des exigences de reporting ;
- la mise à niveau des PSF par rapport à la qualification de leurs ressources humaines et aux pratiques optimales ;
- l'amélioration et la diversification de l'offre de services financiers surtout en milieu rural.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du Programme sont :

- ❖ **R1** : Le cadre légal et institutionnel du secteur de la Microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur ;
- ❖ **R2** : Des PSF à fort potentiel de croissance sont identifiées et renforcées sur la base de contrats de performance, afin de développer leurs capacités à offrir durablement des produits et services financiers y compris dans les zones rurales à demande solvable ;
- ❖ **R3** : Les relations entre PSF et les banques sont renforcées ;
- ❖ **R4** : La cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée ;
- ❖ **R5** : Le suivi-évaluation des activités du Programme est effectué ;
- ❖ **R6** : La Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle.

Le Programme est doté de trois organes :

**Le Comité de Pilotage du Programme (CPP)** : organe regroupant les représentants des principaux acteurs concernés par le Programme, notamment la partie nationale, les PTF impliqués, le Secrétaire permanent du Comité National de Concertation (CNC), la BCEAO, l'APSFD et la Cellule d'Exécution du Programme.

**Le Comité d'Investissement du Programme (CIP)** : il est issu du Comité de Pilotage du Programme (CPP) dont les membres sont délégués par ce dernier.

**La Cellule d'Exécution du Programme (CEP)** : Logée au sein de la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère en charge de la Microfinance, ancrage institutionnel du Programme, elle est chargée de la mise en œuvre des activités du Programme.

Au niveau opérationnel, le Programme est doté de deux instruments d'intervention :

- ❖ Le **Fonds d'Appui Institutionnel (FAI)** destiné à financer : le renforcement des capacités techniques des bénéficiaires et particulièrement des PSF, la création de nouvelles institutions de microfinance et/ou l'extension des réseaux ou des systèmes désireux d'élargir la zone de leur intervention, les innovations financières pour la diversification des produits et services offerts notamment en zone rurale.
- ❖ Le **Fonds de Financement des PSF (FFI)** : destiné essentiellement au financement, sous forme de prêts, pour des innovations et extensions des PSF en milieu rural et avec un budget initial de 1.000.000 US\$.

### 1.1.2. Envergure et objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale a pour objectif d'apprécier la mise en œuvre du Programme d'Appui de la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (PALPS) au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget.

Il s'agit d'apprécier le bien fondé et la pertinence du PALPS, l'atteinte des objectifs, la qualité des résultats, l'efficacité et l'efficience des actions menées, au regard des ambitions de départ et du contexte de mise en œuvre. De façon plus spécifique, l'évaluation devrait permettre :

- d'apprécier le bienfondé et la pertinence du PALPS au moment de sa formulation et présentement ;
- d'évaluer la conception du Programme ;
- d'apprécier la mise en œuvre en termes quantitatifs et qualitatifs et aux niveaux macro, méso et micro ;
- d'examiner l'efficience dans la mise en œuvre du PALPS,
- d'évaluer le niveau de satisfaction/d'appréciation du Programme par les parties prenantes et les bénéficiaires au regard des résultats atteints;
- d'évaluer le dispositif institutionnel de mise en œuvre du Programme;
- d'analyser les perspectives de la durabilité des actions entreprises;
- d'évaluer les partenariats et la coordination.

La finalité étant d'avoir assez de visibilité sur toutes ces questions d'évaluation afin de guider les parties prenantes pour ce qui concerne le futur du Programme.

### 1.1.3. Approche méthodologique de l'évaluation

Notre approche méthodologique est basée sur un process systématique appliqué à toutes les questions d'évaluation et qui consiste à la recherche et la validation de l'information, l'exploitation et l'analyse de l'information, l'identification des principales conclusions ou leçons apprises avant de proposer des recommandations.

La mission a utilisé principalement comme critères d'évaluation, les critères traditionnels de pertinence, d'efficience, d'efficacité et de durabilité qui ont été traduits en sept (7) questions principales proposées par la matrice d'évaluation SPIRE (revue Spéciale de Mise en œuvre des Projets) développée par UNCDF (annexe 5), que nous avons adaptée avec l'ajout de quelques sous-questions spécifiques comme mentionnées dans le rapport.

La matrice validée a servi de base à l'élaboration des guides d'entretien pour les différents acteurs retenus aux niveaux macro, méso, micro et des grilles de collecte de données auprès des PSF. La majorité des acteurs impliqués ont été rencontrés durant la phase terrain et elle concernait les ministères et PTF, les autres acteurs institutionnels, des Projets/Programmes et des bénéficiaires.

Les sources de données utilisées sont les termes de Référence de l'Évaluation, les documents du Programme (Prodoc, Conventions, Rapports et Comptes-rendus, la documentation du secteur et principalement de la LPS, les entretiens que nous avons menés auprès des acteurs clés (Cellule d'exécution du Programme, PTF, autres acteurs et bénéficiaires).

Aussi, dans le cadre de la collecte d'informations, la mission a élaboré des outils partagés avec le Comité de Pilotage lors du briefing de démarrage et qui nous ont permis de recueillir et de traiter les données. Il s'agit d'un guide d'entretien PSF, d'une grille de collecte de données pour les PSF, d'un guide d'entretien PST, d'un guide d'entretien PTF et d'un guide d'entretien autres acteurs.

Par ailleurs, durant tout le processus d'exécution de l'évaluation décrit ci-dessus, il a été institué une collaboration permanente avec les principaux acteurs concernés.

## **1.2. Enseignements et recommandations**

### **1.2.1. Statut de mise en œuvre du Programme**

L'ancrage institutionnel du PALPS a été pertinent et a permis une bonne mise en cohérence avec la stratégie par le biais de la proximité avec la Direction de la Micro Finance et le Comité National de Coordination des activités de microfinance. Il a permis également de développer des synergies avec les autres Projets et Programmes en ancrage à la DMF ou exécutés avec une forte implication de la DMF ou du CNC.

Aussi, l'intervention conjointe a été un avantage dans ce Programme avec une bonne mutualisation des ressources mais aussi une bonne répartition des axes d'intervention.

La forte implication et l'appropriation du Programme par la partie nationale est également un atout qui s'est manifesté par le suivi rapproché par la CAP des activités et réalisations, mais aussi la mobilisation des ressources des Fonds récupérés PEJU pour appuyer le Programme afin que ses moyens soient en phase avec son ambition.

Le schéma institutionnel mis en place avec le Comité de Pilotage et un Comité d'Investissement qui constitue un second niveau de censure et d'arbitrage des décisions d'appuis est aussi globalement satisfaisant. Des insuffisances ont toutefois été notées relativement à la tenue des réunions au moment opportun mais aussi aux lenteurs dans la mise en œuvre des décisions aussi bien pour la contractualisation que pour les décaissements.

Par ailleurs la superposition de procédures, la juxtaposition d'exécution DEX et NEX avec des difficultés dans les arrangements institutionnels et des planifications distinctes, ont engendré des inefficiences dans la mise en œuvre du Programme et surtout dans la période 2007 à 2009.

Aussi, les plans de travail annuels élaborés, exécutés et suivis séparément ne facilitent pas une planification harmonieuse aussi bien sur le plan technique que financier.

### **1.2.2. Evaluation globale des résultats du Programme**

Par rapport à l'appréciation globale des résultats, le Programme a connu de bonnes performances relativement aux extrants ci-après :

- Appui au dispositif institutionnel : bonne contribution à l'amélioration du dispositif institutionnel grâce à des appuis pertinents et appréciés pour l'APSFD, la DRS/SFD, la DMF et le CNC.
- Appui au dispositif réglementaire et prudentiel : renforcement effectif et apprécié de la DRS/SFD dans la logistique de contrôle et de surveillance ; bonne efficacité dans la diffusion des guides et outils de la réglementation auprès des PSF et autres acteurs impliqués ; formation bien appréciée par les PSF consultés sur les nouveaux dispositifs réglementaires, prudentiels et comptables.
- Appui institutionnel aux PSF : Appuis pertinents et efficaces dans les SIG, la production de l'information, la logistique, la planification, la transparence financière, et le renforcement de capacités des Ressources Humaines. Pour le financement, la contribution du Programme est en deçà des attentes des PSF partenaires.
- Amélioration de l'accès au financement (bonne évolution des indicateurs d'accès pour les PSF appuyés cf. rapport)

- Amélioration de l'accès pour les femmes (59% des bénéficiaires des PSF appuyés)
- Synergies et partenariats avec les Projets/Programmes : bonnes synergies avec le PAMIF1/PAMIF2 et des Projets/Programmes sous exécution nationales (PADEL/PNDL, PGIES, PALAC, PROGERT, ...) et avec de bons résultats.

Par contre l'efficacité du Programme a été moindre, voir faible par rapport aux produits intermédiaires ci-après :

- Appui aux PST (presque pas d'activité et donc pas de résultats)
- Appui au développement de nouveaux produits (DNP) : En dehors de la formation sur le DNP, il n'y a pas de résultats visibles ; la plupart des activités non réalisées dans les PTA concernent d'ailleurs le développement de nouveaux produits.
- Articulation Banque/SFD : bons résultats dans l'amélioration de la connaissance mutuelle entre les deux types d'acteurs. Quelques résultats avec des PSF bénéficiaires en partenariat avec le Projet Croissance Economique de USAID (PCE/USAID). Mais hormis les PSF matures qui n'avaient pas, en réalité, des difficultés pour lever des fonds, la plupart des PSF peinent à obtenir des financements bancaires. Aussi, le partenariat de services peut encore être amélioré notamment à travers le renforcement des performances des PSF.
- Recherche de partenaires financiers : en dehors du Gouvernement qui a permis la réutilisation des fonds récupérés PEJU, d'autres PTF n'ont pas rejoint le Programme.

Pour ce qui concerne l'amélioration de l'offre en milieu rural, des acquis importants sont réalisés avec notamment une croissance des agrégats mais aussi des contributions notoires du Programme telles que présentées au point 2.6.4 du présent rapport. Les actions initiées à ce niveau durant ces deux dernières années doivent être poursuivies en tenant compte davantage des aspects liés à la demande au niveau du milieu rural pour une meilleure portée et une meilleure efficacité. Malgré cette bonne contribution du Programme, le défi est encore largement présent par rapport aux besoins et attentes.

### **1.2.3. Enseignements clés de l'évaluation**

#### **1- Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, du PNUD et de l'ACDI ainsi qu'aux priorités nationales ? (Pertinence)**

Le Programme a été bien conçu tant au niveau des axes d'intervention qui couvrent les besoins réels du secteur aux niveaux macro, méso et micro identifiés par la Lettre de Politique Sectorielle qu'au niveau de la cohérence entre les résultats et les activités. Par ailleurs, le document intègre une forte implication de la partie nationale, gage d'appropriation et de pérennité des actions entreprises. Le document comporte toutefois des insuffisances sur les aspects suivants : i) l'absence de cadre logique au départ, ii) l'insuffisance de stratégie spécifique de ciblage pour toucher les groupes vulnérables, iii) l'absence de stratégie de communication, de capitalisation et de partage de savoirs et iv) l'absence de formulation explicite de la stratégie de pérennisation des actions.

En tant que Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle, document de référence pour les interventions dans le secteur de la microfinance, le PALPS est aligné aux quatre axes stratégiques du LPS et répond aux priorités nationales. Il a également intégré les défis liés à l'appropriation de nouvelle réglementation adoptée au moment de son démarrage. Toutefois l'insuffisance de diagnostic approfondi sur la demande en services financiers lors de l'élaboration de la LPS n'a pas permis au PALPS de mieux intégrer cette dimension dans la stratégie de diversification. Enfin, le PALPS répond bien aux logiques d'intervention de l'UNCDF, du PNUD et de l'ACDI.

## **2- Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PALPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ? (Efficience et Efficacité)**

Le démarrage des activités du PALS a coïncidé avec l'adoption de la nouvelle réglementation sur le secteur de la microfinance. Les défis liés à son appropriation par les acteurs du secteur étaient donc nombreux. Le PALPS a apporté une contribution significative pour la connaissance de cette réglementation, des normes prudentielles et du nouveau référentiel comptable. Malgré ces réalisations, les défis demeurent notamment pour la maîtrise des nouvelles instructions de la BCEAO et également la nécessité de mise en réseau de petits PSF pour mieux satisfaire aux exigences de la réglementation comme nouveau chantier. Le risque réglementaire est réel pour ces petits PSF isolés.

Les appuis ainsi que la bonne implication des acteurs du cadre institutionnel (CNC, DMP, DRS, APSFD) dans la mise en œuvre du Programme a permis une meilleure compréhension et sensibilité aux problèmes du secteur. Par ailleurs, le PALPS a contribué à une meilleure visibilité du secteur de la finance inclusive à travers les appuis apportés à l'APSFD et le CNC pour la communication sur le secteur.

Le PALPS a développé des partenariats fructueux avec plusieurs autres projets et programmes (PADEL/PNDL, PALAC, PROGERT, PN-PTFM, PCE-USAID) confirmant ainsi l'importance de la nécessaire synergie entre acteurs financiers et non financiers afin de créer une masse critique de demande solvable.

Enfin, le PALPS a très peu communiqué sur ses résultats, laquelle communication aurait pu contribuer à mobiliser d'autres partenaires.

## **3- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ? (efficacité)**

Le PALPS a contribué effectivement au renforcement des acteurs du cadre institutionnel (CNC, DMF, DRS, APSFD) sur des aspects pertinents. Toutefois, la stratégie de pérennisation des institutions reste un domaine à approfondir par la suite notamment pour l'APSFD.

Les appuis apportés aux PSF ont contribué à améliorer leur gouvernance sur les aspects du SIG, du contrôle interne et de la planification stratégique. Toutefois, des améliorations sont à réaliser sur les SIG existants proposés qui n'intègrent pas les retraitements proposés par les instructions de la BCEAO.

Par ailleurs, les appuis logistiques ont amélioré la mobilité, l'image de marque et la sécurité des PSF avec une incidence sur la mobilisation de l'épargne.

Le PALPS a réalisé beaucoup de formations jugées pertinentes par les bénéficiaires. Toutefois, la stratégie de formation pour les petits PSF dont le niveau du personnel est faible devrait être couplée avec des coaching directs sur le terrain afin d'augmenter leur valeur ajoutée.

Le PALPS a eu peu de résultats par rapport à la diversification des produits à cause de l'insuffisance de stratégie claire sur cet aspect. Par ailleurs, le PALPS n'a pas intégré une stratégie d'appui aux PST même si de nombreux nouveaux défis nécessitant le renforcement des PST pour assurer ces prestations sont apparus (nouveau référentiel comptable, nouvelles instructions de la BCEAO, appuis à la mise en réseau, SIG...). Si les appuis au niveau macro ont été conséquents, ils ont été insuffisants au niveau méso.

## **4- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ? (Efficacité)**

Le PALPS a réalisé des investissements importants pour accroître l'offre de services financiers de proximité en milieu rural à travers la création de 26 guichets, 2 agences, 261 points de vente ayant permis de mobiliser 1 589 589 783 FCFA d'épargne et 5 109 366 476 FCFA de crédit. La question de la viabilité de ces nouvelles institutions reste toutefois posée. Elle est conditionnée à l'obtention

d'une masse critique d'activités en travaillant sur l'augmentation d'une demande solvable et par l'accès aux ressources additionnelles notamment pour les PSF de petite taille.

Le PALPS a réalisé plusieurs ateliers et séminaires entre PSF et banques ayant permis d'améliorer leur connaissance mutuelle, d'améliorer la qualité des dossiers de refinancement présentés par les PSF. Pourtant cet acquis n'a pas permis fondamentalement une augmentation de la mobilisation des ressources pour les PSF notamment les petits et moyens, les grands PSF étant déjà éligibles au refinancement sans le programme. L'amélioration de la connaissance mutuelle était donc une condition nécessaire mais pas suffisante pour rendre éligibles les PSF au refinancement bancaire. La condition suffisante étant l'amélioration de la performance des PSF notamment leur solidité financière, leur SIG sur lesquels le PALPS travaille déjà. Cette situation confirme la nécessité de poursuivre les appuis du Programme sur ces aspects qui sont essentiels.

### **5- Dans quelle mesure le PALPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ? (Durabilité)**

Le renforcement des acteurs du cadre institutionnel ainsi que leur implication dans les instances de décisions ont contribué au renforcement des capacités nationales au niveau macro. Le CNC s'est approprié son rôle et joue aujourd'hui un rôle important dans l'harmonisation des interventions, le suivi de la mise en œuvre cohérente de la LPS et sert de cadre fédérateur des principaux acteurs.

Les appuis aux PSF ont été faits sur la base de contrats de performance intégrant les indicateurs de viabilité. Toutefois des efforts sont à poursuivre pour l'atteinte de l'autosuffisance opérationnelle : sur les 11 PSF appuyés, seules 5 ont atteint leur autosuffisance opérationnelle.

Par ailleurs, malgré l'accroissement de la mobilisation de l'épargne, la contrainte d'accès aux ressources additionnelles de façon durable pour les PSF de moyenne et petite taille reste à résoudre et devrait faire l'objet d'une meilleure stratégie.

Le secteur de la microfinance connaissant une forte évolution, l'offre de prestation de services techniques devrait également s'adapter à cette évolution. L'appui à l'offre de prestation de services techniques devrait donc faire l'objet d'une stratégie et ne pas se limiter à l'utilisation des PST comme prestataires.

Enfin, la difficulté pour les petites et certaines moyennes institutions intervenant en milieu rural de se conformer à la nouvelle réglementation présente un risque qui pourrait affecter tout le secteur en cas de leur fermeture. Ce nouveau risque devrait être intégré dans les appuis.

### **6- Dans quelle mesure la gestion du Programme a-t-elle été efficace ? (Efficacité)**

Le programme a démarré avec plus d'une année de retard du aux arrangements institutionnels et à la mise en place tardive du personnel clé entraînant des taux de réalisation faibles sur les deux premières années. Hormis ces deux premières années, le PALPS a exécuté avec une bonne efficacité les actions prioritaires des PTA.

Le système de suivi mis en place est efficace. Toutefois les insuffisances suivantes sont observées : i) l'insuffisance d'exploitation des données collectées par les PSF comme outil interne de management, ii) l'absence d'états de synthèse et d'agrégation des données recueillies par le Programme pour constituer un tableau de bord.

Le choix d'appuyer les PSF à forte potentialité de croissance est pertinente car permettant d'obtenir rapidement des résultats mais il présente le risque d'exclure certains PSF de petite taille ayant vocation à servir le monde et les femmes, cibles de certains bailleurs notamment l'ACDI.

Par ailleurs, le comité d'investissement était un organe nécessaire entre le Comité de pilotage et la Cellule d'exécution mais devrait améliorer ses performances au niveau du temps d'attente et de la disponibilité des membres pour tenir ses réunions.

Enfin, le PALPS n'a pas conçu une stratégie de communication, de capitalisation et de partage des savoirs. Il a donc peu communiqué sur ses résultats.

### **7- Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PALPS ? (Efficience et efficacité)**

Le PALPS a bénéficié du reliquat du Projet de Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain (PEJU) pour un montant de 5 979 445 170 FCFA ayant permis d'apporter des appuis complémentaire importants des trois bailleurs (UNCDF, PNUD, ACDI). L'existence d'un programme conjoint, la confiance envers le dispositif du PALPS, l'efficacité du CNC sont les principaux éléments qui ont permis de mobiliser cette ressource additionnelle.

L'expérience d'une intervention conjointe est de l'avis de la majorité des acteurs, malgré quelques faiblesses globalement positive même si une harmonisation des modes d'intervention est souhaitée.

En dehors du reliquat du Fonds PEJU, aucun autre bailleur n'a rejoint le programme. Le travail de communication sur la valorisation des acquis du programme a été insuffisant et la stratégie de mobilisation d'autres bailleurs n'a pas pensée et mise en œuvre.

Le PALPS a développé des partenariats stratégiques intéressants avec d'autres projets pouvant servir d'exemples de partenariats avec les acteurs non financiers.

#### **1.2.4 Leçons et Recommandations**

La mission recommande :

1. **La poursuite du Programme** qui est essentiel pour consolider les acquis (gouvernance des PSF, amélioration de l'offre, renforcement des acteurs du cadre institutionnel..), corriger les insuffisances notamment dans les domaines où les résultats ont été mitigés (diversification des produits, renforcement des PFT, communication..) et intégrer de nouveaux défis. Par ailleurs, une clarification des arrangements institutionnels, opérationnels est nécessaire ainsi qu'une prise en compte des résultats du plan d'action actualisé du LPS de 2012 ;
2. **La revue de la stratégie d'appui des PSF** en couplant l'appui aux grands PSF à forte potentialité de croissance avec les PSF de moyenne et de petite taille notamment ceux intervenant en milieu rural et visant les couches défavorisées. Pour cela, une catégorisation provenant d'un diagnostic de départ est nécessaire. Cette catégorisation permettra de construire une stratégie d'appui par catégorie d'une part et de fixer des objectifs de passage des PSF d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure ;
3. **La revue de la stratégie d'appui aux PSF de petite et moyenne taille** avec un bon dosage d'assistance technique sur la durée. En effet, compte tenu du faible niveau du personnel d'une part et des nombreux défis à relever d'autre part, les appuis ponctuels sous forme de formation à cette catégorie de PSF ne sont pas suffisants pour obtenir des résultats tangibles ;

4. **La revue de la stratégie de diversification des services financiers** : i) en améliorant la compréhension de la demande à travers une étude approfondie en utilisant la méthodologie conçue par l'UNCDF et ii) en renforçant les partenariats entre les PSF et les acteurs non financiers déjà amorcés pendant la présente phase du Programme. Il s'agit de corriger les insuffisances enregistrées par rapport à cet aspect;
5. **Inclure dans le document de projet la stratégie de capitalisation, de partage de savoirs et de communication** en vue de mieux valoriser les acquis du Programme et de mobiliser d'autres bailleurs. Le Programme devrait y mettre des moyens conséquents et utiliser des partenaires comme l'APSFD comme relais pour assurer cette fonction. Cette recommandation procède du constat que le Programme a obtenu des résultats mais que ces résultats ont été très peu mis en valeur et vulgarisés. Il s'agit donc de corriger cette insuffisance dans la nouvelle phase.

## 2 Rapport principal

### 2.1 Introduction

Le Gouvernement du Sénégal a approuvé en avril 2005, la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS/MF) adoptée en décembre 2004 par l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, PSF, partenaires techniques et financiers, société civile et secteur privé) après un processus participatif.

La vision commune partagée par les acteurs 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 ».

L'objectif général est de « favoriser l'accès à des services financiers viables et durables à une majorité de ménages pauvres ou à faible revenu et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire national d'ici à 2015, grâce à des systèmes financiers décentralisés viables, s'intégrant dans le système financier national ».

La mise en œuvre de la stratégie est adossée à un Plan d'action sur l'horizon 2013 pour son opérationnalisation efficiente afin de garantir l'atteinte des objectifs et résultats intermédiaires.

Le Programme d'Appui à la Lettre de Politique sectorielle, crée en 2007 par le Gouvernement du Sénégal avec le soutien de l'UNCDF, de l'ACDI et du PNUD, constitue le Programme le plus dédié à accompagner la LPS, et ses axes d'intervention s'inspirent d'ailleurs des priorités retenues au niveau du plan d'action de la LPS.

Cinq (05) années après le démarrage officiel du Programme et conformément à la planification, le Gouvernement et les PTF impliqués ont commandité cette mission d'évaluation finale conjointe afin d'apprécier le niveau de mise en œuvre au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget.

Le présent rapport d'évaluation élaboré dans une approche inclusive ayant impliqué les acteurs clés dans tout le processus comporte :

- Un sommaire exécutif présentant un résumé de l'évaluation;
- L'envergure et les objectifs globaux et spécifiques de l'évaluation;
- L'approche méthodologique utilisée par l'équipe de Consultants;
- Le contexte du secteur de la finance inclusive au Sénégal;
- Une description du Programme et de sa logique d'intervention;
- Les principaux enseignements de l'évaluation;
- Les recommandations.

### 2.2 Envergure et objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale a pour objectif d'apprécier la mise en œuvre du Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (PALPS) au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget.

Il s'agit d'apprécier le bien fondé et la pertinence du PALPS, l'atteinte des objectifs, la qualité des résultats, l'efficacité et l'efficience des actions menées, au regard des ambitions de départ et du contexte de mise en œuvre. De façon plus spécifique, l'évaluation devait permettre :

- **d'apprécier le bienfondé et la pertinence** du PALPS au moment de sa formulation et présentement, au regard :
  - ✓ des axes de la Lettre de Politique Sectorielle initiale et revue ;
  - ✓ des principes clés de la promotion de la microfinance tels que définis par la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance;
  - ✓ de l'attente des principaux acteurs (Gouvernement, bailleurs, PSF, Banques, Clients, ONG, autres acteurs financiers) ;
  - ✓ des objectifs et instruments d'intervention du PALPS ;
  - ✓ des besoins des bénéficiaires directs et indirects ;
  - ✓ des besoins du secteur de la microfinance, selon le diagnostic de la LPS ;

- **d'évaluer la conception du Programme**, au regard de :
  - ✓ la logique d'intervention du Programme en relation à la conception standard d'UNCDF en finance inclusive et
  - ✓ la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation et leur compatibilité avec la politique d'évaluation d'UNCDF.
- **d'apprécier la mise en œuvre** en termes quantitatifs et qualitatifs du PALPS aux trois niveaux (macro, méso et micro) ;
  - ✓ en appréciant les changements engendrés pour le secteur et les bénéficiaires du fait de la mise en œuvre du PALPS et
  - ✓ en mesurant la contribution du PALPS au renforcement des capacités nationales en matière de réflexion stratégique et d'appropriation des pratiques de finance inclusive. ;
- **d'examiner l'efficacité dans la mise en œuvre** du PALPS :
  - ✓ en comparant les résultats obtenus aux ressources utilisées (notamment en comparant l'exécution nationale utilisée par le PNUD et l'exécution directe utilisée par UNCDF et ACDI) ; identifier les obstacles éventuels à la bonne mise en œuvre du PALPS et à la réalisation à terme de ses objectifs ou, au contraire, les aspects qui l'ont facilitée et
  - ✓ en appréciant le calendrier de la mise en œuvre ;
- **d'évaluer le niveau de satisfaction/d'appréciation du Programme** par les parties prenantes et les bénéficiaires au regard des résultats atteints;
- **d'évaluer le dispositif institutionnel de mise en œuvre** du Programme;
- **d'analyser les perspectives de la durabilité** des actions entreprises aux différents niveaux (macro, méso et micro);
- de **fournir les éléments d'appréciation de la valeur ajoutée des résultats** aux bailleurs de fonds du Programme, aux parties prenantes et aux bénéficiaires;
- **d'évaluer les partenariats et la coordination** :
  - ✓ Evaluer le niveau de cohérence du PALPS avec les autres initiatives en support de la LPS et le niveau d'appropriation nationale,
  - ✓ analyser le niveau d'alignement et d'harmonisation des trois bailleurs de fonds pendant la supervision et le suivi du Programme, en comprenant le partage de canevas de rapports trimestriels et annuels et d'autres requêtes d'informations

La finalité étant d'avoir assez de visibilité sur toutes ces questions d'évaluation afin de guider les parties prenantes pour ce qui concerne le futur du Programme.

### 2.3 Méthodologie de l'évaluation

Notre approche méthodologique est basée sur un processus systématique appliqué à toutes les questions d'évaluation et qui consiste à la recherche et la validation de l'information, l'exploitation et l'analyse de l'information, l'identification des principales conclusions ou leçons apprises avant de proposer des recommandations.



Figure 1: Approche d'évaluation

La mission a utilisé principalement comme critères d'évaluation, les critères traditionnels que sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité.

Appliqués au PALPS, ces critères ont été traduits en sept (7) questions principales proposées par les TDR, suivant l'approche méthodologique SPIRE développée par UNCDF. Afin d'opérationnaliser les sept questions à des fins de collecte, d'analyse et de traitement des informations, les TDR ont proposé comme outil, la matrice d'évaluation qui traduit chaque question clé en sous-question et y associe les indicateurs de mesure, les modes de collecte ainsi que les sources de données.

La mission a validé cette matrice en proposant les améliorations suivantes :

- l'ajout de sous-questions relatives à la prise en compte des risques, la pertinence du budget, la pertinence de la stratégie de mise en œuvre pour le critère de pertinence ;
- l'ajout d'une sous-question relative à l'intégration des PSF au marché financier qui était un des résultats attendus du Programme ;
- l'ajout d'une sous-question relative à la résolution de la contrainte d'accès aux ressources additionnelles de façon durable ainsi que la capacité institutionnelle des acteurs du cadre institutionnel appuyés à assurer la durabilité et
- enfin l'ajout d'une sous-question spécifique à l'analyse des performances du Comité de Pilotage et du Comité d'Investissement au niveau de la question liée à la gestion du Programme.

La matrice validée a servi de base à l'élaboration des guides d'entretien pour les différents acteurs retenus aux niveaux macro, méso, micro et des grilles de collecte pour les PSF. La mission a eu à organiser un briefing de démarrage avec le Comité de Pilotage qui a permis, après amendements, de valider la méthodologie, la liste des acteurs clés à rencontrer et le calendrier.

La majorité des acteurs programmés ont été rencontrés durant la phase terrain de la mission. Il s'agit principalement des acteurs de la partie nationale, des PTF impliqués, des Projets/Programmes, des Banques, des Bénéficiaires, de l'Unité de Gestion du Programme et d'autres acteurs institutionnels. Le détail des personnes et structures consultées figure en annexe 2.

Les sources de données utilisées sont :

- Les Termes de Référence de l'Évaluation;
- Les Documents du Programme : Prodoc, Conventions, Rapports et Compte rendus;
- La documentation du secteur et principalement de la LPS;
- Les entretiens que nous avons menés auprès des acteurs clés : Cellule d'exécution du Programme, PTF du programme, partenaires du PALPS.

Aussi, dans le cadre de la collecte d'informations, nous avons élaborés des outils partagés avec le comité de Pilotage et qui nous ont permis de recueillir et de traiter les données ; il s'agit de Guide d'entretien PSF, Grille de collecte de données pour les PSF, Guide d'entretien PST, Guide d'entretien PTF et Guide d'entretien autres acteurs.

Par ailleurs, durant tout le processus d'exécution de l'évaluation décrit ci-dessus, il a été institué une collaboration permanente avec les principaux points focaux des parties prenantes.

L'équipe de Consultants a travaillé en collaboration avec les points focaux au niveau des PTF, de la partie nationale et de la Cellule d'exécution du Programme, ce qui a permis de faciliter tous les contacts et rendez-vous prévus dans le cadre de l'évaluation aussi bien au niveau des acteurs institutionnels qu'au niveau des bénéficiaires. Cette synergie d'actions a été effectuée en plus du cadre de validation adopté dans l'exécution de la mission : validation des objectifs, de la démarche, débriefing et restitutions sur les livrables.

## **2.4 Contexte du pays et du secteur**

La microfinance a connu ses débuts au Sénégal vers la fin des années 80. Les deux dernières décennies ont connu une prolifération des acteurs qui ont sensiblement modifié le paysage du secteur. Selon la publication « Overall microfinance business environment » le Sénégal occupe la 7ème place des pays africains.

Pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'Etat du Sénégal avait élaboré, avec l'aide des partenaires au développement, un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui s'appuie sur un certain nombre de programmes sectoriels dont la stratégie de développement du secteur privé et la lettre de politique sectorielle pour la Microfinance.

Ainsi en décembre 2004, les principaux acteurs du secteur de la microfinance au Sénégal ont validé la Lettre de Politique Sectorielle de Microfinance (LPS/MF) sur la période 2005 – 2010. Cette LPS/MF qui inclut une stratégie et son plan d'action vise à bâtir "un secteur de la microfinance 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".

Approuvée en mars 2005, la LPS/MF a fait l'objet en avril 2005 d'une Table Ronde qui a réuni le Gouvernement, les partenaires au développement et les Institutions de Microfinance. Soucieux d'aider à une mise en œuvre efficace et rationnelle du plan d'action de la LPS/MF, le Sous-groupe des bailleurs de la Microfinance (SGBMF) a financé deux études respectivement sur les mécanismes de gestion du plan d'action et sur les mécanismes de refinancement des PSF.

La stratégie nationale de la microfinance du Sénégal repose sur une articulation entre plusieurs catégories d'acteurs qui concourent à l'atteinte des objectifs du plan d'action dont le PALPS tire également ses priorités.

Il s'agit :

- d'organismes communautaires : UEMOA, BCEAO;
- de l'administration publique : Etat, Ministères impliqués ;
- du Comité National de Coordination (CNC) des activités de microfinance qui regroupe en son sein les principaux acteurs publics et privés intervenant dans le secteur et qui est l'organe d'orientation de la stratégie;
- de la DMF qui assure le secrétariat exécutif pour la mise en œuvre de la LPS;
- des Projets et Programmes d'appui direct (dédiés) ou indirect de la stratégie, et avec lesquels la DMF est fortement impliquée dans la mise en œuvre assurant par la même une meilleure harmonisation;
- des autres Projets et Programmes qui interviennent en appui au secteur sous des formes diverses impactant ainsi dans les axes de la LPS et avec lesquels le CNC et la DMF entretiennent des relations de partenariat sans forte implication dans l'exécution;
- des autres acteurs intervenants de façon opérationnelle dans le secteur : Banques, compagnies d'assurance, Fonds de financement ou de refinancements des SFD;
- des prestataires de services non financiers constitués de :
  - Cabinets d'assistance technique au secteur ;
  - Consultants individuels ;
  - Institutions de formation ;
  - Organisations professionnelles ;
- des structures d'appui technique et d'appui institutionnel (ONG, etc.).

Le PALPS s'inscrit, d'une part, dans le cadre des orientations stratégiques de la LPS/MF et s'appuie, d'autre part, sur les recommandations de ces deux études complémentaires pour une contribution à la réduction de la pauvreté.

*Il a comme objectif de développement, "de favoriser l'accès accru des populations pauvres et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrés au secteur financier".*

Le contexte de mise en œuvre de la LPS (à partir de 2005) mais aussi du PALPS est marqué par des défis importants relevés par tous les diagnostics préalables et malgré la croissance régulière des agrégats :

- Ressources humaines sans qualification ou peu qualifiées et ignorant les mécanismes et outils de gestion spécifiques à la microfinance ;

- absence de professionnalisme de la plupart des acteurs intervenants (à l'exception de quelques grandes structures), alors que les exigences en termes de gouvernance interne des PSF et de surveillance du secteur requièrent de plus en plus d'aptitudes techniques pour la collecte, le traitement et la production de données de gestion aussi pour la gestion des risques;
- insuffisances liées au contrôle interne et à l'audit externe des PSF;
- insuffisances liées aux Systèmes d'Information de Gestion;
- propension à créer de nouveaux PSF peu viables au détriment des choix pouvant favoriser la mise en réseaux pour le renforcement de la viabilité des PSF et par conséquent du système ;
- insuffisance de ressources financières adaptées pour la promotion du secteur surtout à moyen et long terme;
- Faible niveau de pénétration en milieu rural.

La mise en œuvre du PALPS répondait donc à un souci d'appuyer et d'accompagner la mise en œuvre du plan d'action de la LPS pour:

- ⇒ Une amélioration de la portée des PSF et surtout pour le milieu rural et les femmes;
- ⇒ Une pérennité du dispositif institutionnel de soutien au secteur;
- ⇒ La mise à niveau des PSF par rapport à la réglementation, au dispositif prudentiel, au cadre comptable et au système de reporting exigé par la BCEAO;
- ⇒ La viabilité des PSF pour une pérennité de l'offre de services avec des produits adaptés pouvant garantir un meilleur impact pour les membres/clients.

Au niveau des performances de façon générale, le secteur a connu des réalisations importantes dans la période 2007-2011 en termes de nombre de PSF intervenants, de zones couvertes, de nombre de bénéficiaires, de volume d'épargne et de crédit mais aussi de contribution du secteur au financement de l'économie.

Au Sénégal, les PSF ont une plus grande portée que les banques classiques. En fin 2010, le taux de pénétration de la population totale se chiffrait à 12,04% pour les PSF contre 6% pour le système bancaire.

Le contexte actuel est caractérisé par des performances nuancées :

- Des agrégats importants qui font du secteur de la microfinance du Sénégal un des tous premiers pays de la sous-région Afrique de l'ouest, mais dont la croissance est portée par quelques PSF matures ou émergents (8 PSF sur un total d'environ 350 PSF en exercice);
- Des PSF de taille moyenne et petite qui n'ont pas encore atteint des niveaux de viabilité opérationnelle et financière, qui présentent encore des insuffisances quant à l'application des pratiques optimales reconnues dans le secteur.

## 2.5 Profil du Programme

### 2.5.1 Description du Programme

<b>Intitulé du Programme</b>	Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle Microfinance – <b>PALPS</b>
<b>Pourquoi le PALPS</b>	La stratégie nationale de microfinance du Sénégal approuvée en avril 2005 par l'ensemble des acteurs du secteur dans un processus participatif, est adossée à un plan d'action quinquennal. L'atteinte des objectifs de la stratégie est suspendue à une mise en œuvre efficace de ce plan qui a fait l'objet d'une actualisation en 2008. Le Gouvernement du Sénégal et ses partenaires qui ont par ailleurs accompagné le processus d'élaboration de la LPS (UNCDF, ACIDI et PNUD) ont ainsi créé le PALPS qui a pour but d'appuyer la mise en œuvre effective du plan d'action de la stratégie nationale.
<b>Date approbation</b>	04 septembre 2007
<b>Date de démarrage des opérations</b>	Second semestre 2008
<b>Ancrage institutionnel</b>	Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance - Direction de la microfinance
<b>Budget global</b>	US\$ 9.000.000
<b>Parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernement du Sénégal</li> <li>- ACIDI – Agence Canadienne de Développement International</li> <li>- UNCDF – UN Capital Development Fund</li> <li>- PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement</li> </ul>
<b>Contexte de mise en œuvre</b>	<p>Le Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle a été créé et mis en œuvre dans un contexte marqué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'adoption et l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation;</li> <li>- La mise en place d'un nouveau cadre comptable applicable aux pays de la zone UEMOA et spécifique à la microfinance;</li> <li>- Des dispositifs prudentiels et des instructions normatives liées au contrôle et à la surveillance institués par la BCEAO;</li> <li>- Des faiblesses et dysfonctionnements identifiés au niveau des PSF et à travers tous les diagnostics et études préalables.</li> </ul> <p>Les défis étaient donc nombreux relativement à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'appropriation de la nouvelle réglementation, du dispositif prudentiel, comptable et des exigences de reporting;</li> <li>- la mise à niveau des PSF par rapport à la qualification de leurs ressources humaines et aux pratiques optimales;</li> <li>- l'amélioration et la diversification de l'offre de services financiers surtout en milieu rural.</li> </ul>
<b>Objectif global</b>	Le PALPS a comme objectif global de favoriser l'accès accru des populations pauvres et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier.
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>R1</b> : Le cadre légal et institutionnel du secteur de la Microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur ;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>R2</b> : Des PSF à fort potentiel de croissance sont identifiées et renforcées sur la base de contrats de performance, afin de développer leurs capacités à offrir durablement des produits et services financiers y compris dans les zones rurales à demande solvable ;</li> <li>- <b>R3</b> : Les relations entre PSF et les banques sont renforcées ;</li> <li>- <b>R4</b> : La cohérence du Programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS est assurée ;</li> <li>- <b>R5</b> : Le suivi-évaluation des activités du programme est effectué ;</li> <li>- <b>R6</b> : La Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle.</li> </ul>
<b>Organes</b>	<p>Le PALPS est doté de trois organes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le Comité de Pilotage</li> <li>- le Comité d'investissement</li> <li>- la Cellule de Gestion du Programme.</li> </ul>
	<p><b>Le Comité de Pilotage du Programme (CPP)</b> : organe regroupant les représentants des principaux acteurs concernés par le Programme, notamment le Ministère de la Microfinance et de la Coopération Internationale Décentralisée, le Ministère des Finances, le PNUD, l'ACDI, l'UNCDF, le Secrétaire permanent du Comité National de Concertation (CNC), la BCEAO, l'APSPD et la Cellule d'Exécution du Programme (CEP). Les membres décisionnels de cet organe sont : un représentant de l'Etat, choisi au sein du Cabinet du Ministère en charge de la Microfinance, les bailleurs de fonds à savoir le PNUD, l'ACDI et l'UNCDF. Le CPP exerce un rôle d'orientation stratégique et de suivi de l'exécution du Programme. Le CPP a les responsabilités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approuver les programmes d'activité de la Cellule d'Exécution du Programme (CEP) et</li> <li>• assurer un suivi de l'exécution du travail par une revue des rapports et la proposition de recommandations.</li> </ul>
	<p><b>Le Comité d'Investissement du Programme (CIP)</b> : il est issu du Comité de Pilotage du Programme (CPP) dont les membres sont délégués par ce dernier. Les membres ayant le droit de vote sont : les bailleurs du Programme et un représentant du Gouvernement. Il est chargé de l'examen des requêtes de financement préparées par la CEP et tient des rencontres périodiques afin d'examiner les requêtes de financement soumis par la CEP sur la base des PTBA.</p>
<p><b>La Cellule d'Exécution du Programme (CEP)</b> : elle est logée au sein de la Direction de la Microfinance (DMF) du Ministère en charge de la Microfinance, ancrage institutionnel du Programme. Elle est chargée de la mise en œuvre des activités du Programme avec comme principaux rôles et responsabilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préparer les programmes d'activité et les présenter au CPP ;</li> <li>• analyser les demandes de financement et les présenter au CPP ;</li> <li>• assurer la contractualisation pour l'exécution des activités : préparation des TDR des études, proposition de consultants, supervision des études, propositions de prestataires de services techniques ;</li> <li>• assurer la gestion technique et financière du Programme ;</li> <li>• élaborer et transmettre au CPP les rapports d'activités ;</li> <li>• assurer le secrétariat des autres organes (CPP et CIP);</li> </ul> <p>faire au CPP toute recommandation en vue d'améliorer l'exécution du Programme.</p>	
<b>Instruments d'intervention</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">LE FONDS D'APPUI INSTITUTIONNEL (FAI)</div>

	<p>Le FAI est un Fonds de subventions destiné à financer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le renforcement des capacités techniques (formation, équipement, appui dégressif au fonctionnement) des structures concernées, particulièrement les PSF contractantes pour le développement de leurs activités ;</li> <li>- la création de nouvelles institutions de microfinance et/ou l'extension des réseaux ou des systèmes désireux d'élargir la zone de leur intervention ;</li> <li>- les innovations financières pour la diversification des produits et services offerts notamment en zone rurale.</li> </ul> <p>L'accès aux ressources du FAI se fait sur la base d'un certain nombre de critères décrits dans le Manuel d'opérations du Programme.</p> <p>Outre les PSF, les autres bénéficiaires du FAI sont les Ministères impliqués dans la microfinance, le CNC et les autres organes de gestion de la LPS/MF, la DMF, la DRS, l'Association professionnelle des PSF (APSF). Leur financement se fait sur la base de plans de travail et de critères de performance soumis par ces structures.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <b>LE FONDS DE FINANCEMENT DES IMF (FFI)</b> </div> <p>Le Programme encourage les PSF à nouer des relations avec le secteur bancaire et les nombreux Fonds d'investissement présents aussi bien aux niveaux national qu'international. Le FFI est consacré essentiellement au financement, sous forme de prêts, pour des innovations et extensions des PSF en milieu rural. Les critères d'éligibilité à ce Fonds sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision et leadership ;</li> <li>- Implantation en zone rurale ;</li> <li>- Bonnes perspectives de viabilité opérationnelle et financière ;</li> <li>- Qualité du portefeuille de prêt ;</li> <li>- Produits et services innovants pour les populations rurales ;</li> <li>- Environnement professionnel ;</li> <li>- Points faibles identifiés et bonnes dispositions à prendre des mesures adéquates pour améliorer ses performances.</li> </ul> <p>Les demandes des PSF sont validées par le Comité d'Investissement sur la base de l'analyse faite par l'équipe d'experts du Programme.</p> <p>Un contrat de performance sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, est également établi entre le Programme et le PSF bénéficiaire. Le budget du FFI est de 1 million US\$.</p>
<p><b>Fonds récupérés PEJU</b></p>	<p>Pour répondre aux priorités sectorielles du Sénégal et notamment la consolidation et la professionnalisation du secteur de la microfinance, la coopération allemande, à travers son "Programme Emploi des Jeunes en Milieu Urbain" PEJU, a accepté le principe de réutilisation desdits Fonds par le Gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre du plan d'action de la LPS et grâce aux interventions du PALPS.</p>

Tableau 1: description du Programme

## 2.5.2 Etat de mise en œuvre du Programme

L'état de mise en œuvre du Programme a été apprécié au niveau technique et financier.

Compte tenu du fait que le Programme a exécuté séparément les planifications des activités sur appui par le consortium ACDI, UNCDF, PNUD d'une part, et des Fonds récupérés PEJU d'autre part, nous avons présenté les résultats en tenant compte de cette distinction.

### 2.5.2.1 Résultats au Niveau de l'exécution technique

#### 2.5.2.1.1 Niveau de réalisation Technique sur planification ACDI UNCDF PNUD

Le tableau ci-dessous présente les résultats par extrant avec pour chaque modalité, les indicateurs, les cibles et les réalisations effectives.

**TABLEAU SYNTHÈSE DES RESULTATS AU NIVEAU DE L'EXECUTION TECHNIQUE – Consortium ACDI UNCDF PNUD**

Produits intermédiaires	Indicateurs clés et cibles	Niveaux de réalisation
<b>1.1</b> – Les nouvelles dispositions légales et réglementaires sont intégrées au corpus légal et font l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs concernés	Des guides d'information sur la nouvelle réglementation sont élaborés par la Cellule AT/CPEC : 2.500 guides imprimés et distribués aux acteurs	En synergie avec le PAMIF1, 5.000 guides ont été imprimés et distribués aux acteurs du secteur : 2.500 en 2009 et 2.500 en 2010.
	Des sessions de formation sur la nouvelle réglementation sont organisées par la DRS/SFD et l'APSFD : 2 séances en année 2 et 2 en année 3	7 sessions de formation sur la nouvelle loi et son décret d'application sont organisées par la DRS avec l'appui du PALPS. Un véhicule 4X4, deux ordinateurs portables et un onduleur industriel sont acquis pour la DRS en vue de lui permettre d'améliorer l'efficacité de la supervision sur le terrain et l'efficacité du contrôle sur les PSF.
<b>1.2</b> – l'APSFD est renforcée en moyens humains et matériels	Le plan de développement de l'APSFD est mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trois sessions de formation sur le nouveau référentiel comptable ont été organisées respectivement à Dakar, Ziguinchor et Thiès en 2008 par l'APSFD.</li> <li>- En 2009, la convention collective de la branche des systèmes financiers décentralisés est élaborée, négociée et validée par le patronat et les travailleurs avec l'appui du PALPS.</li> <li>- Dans le cadre de son plan de communication, l'APSFD a organisé un atelier de validation de la convention collective des PSF, avec l'appui du PALPS.</li> <li>- Un groupe électrogène a été acquis pour l'APSFD et le PALPS a contribué à la mise en place de deux cadres régionaux de concertation des PSF pour la création de points focaux.</li> <li>- L'APSFD a bénéficié d'un appui pour l'élaboration, l'édition et la diffusion du cahier des ratios prudentiels de la BCEAO.</li> <li>- Un plan de formation des PSF est élaboré et validé par le CNC et l'APSFD est appuyé pour la tenue de sessions de formation sur la protection des clients et l'éducation financière.</li> </ul>

<b>1.3</b> – Les capacités techniques et humaines de la Direction de la Micro finance sont renforcées	Les besoins de formation de la DMF sont évalués et un plan de formation élaboré en année 1	Un plan de formation du personnel de la DMF est élaboré en 2008 ;
	Des sessions de formation et des voyages d'études/d'échanges sont organisées au profit du personnel de la DMF	5 sessions de formation et 3 voyages d'études sont organisés au profit du personnel de la DMF ; 01 véhicule 4X4 et un lot de matériels informatiques et d'équipement de bureau sont acquis pour la DMF.
<b>1.4</b> – Le comité National de Coordination fonctionne de manière efficace	Nombre d'ateliers de concertation organisé par le CNC : 1 par an à partir de l'année 3	Le CNC a organisé 4 ateliers de concertation : 3 en 2010 et 1 en 2011 ;
	Nombre de membres du CNC bénéficiant de formations : 3 par an à partir de l'année 3	- Deux sessions de formation pour les membres du CNC sont organisées sur les thèmes « éducation financière » et « Gouvernance interne des PSF » en 2010 et 2011. - 18 membres du CNC sont formés (8 en 2010 et 10 en 2011)
<b>1.5</b> – les pratiques optimales de micro finance sont largement diffusées	Deux sessions de formation sur les meilleures pratiques sont organisées chaque année et sur toute la durée du Programme	6 sessions de formation sont organisées (2 en 2009, 2 en 2010 et 2 en 2011).
	Le livre Bleu est mis à la disposition de tous les acteurs	Plus de 500 exemplaires du Livre Bleu sont distribués aux acteurs de la Microfinance
<b>2.1</b> - Les capacités des PSF identifiés sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistiques et financières	Nombre de PSF identifiés et appuyés sur la période du programme : 6 PSF dont 4 en milieu rural	10 PSF sont identifiés et appuyés depuis décembre 2008 dont 6 sont basés en milieu rural et les 4 implantés en milieu urbain interviennent surtout en zone rurale.
	Les besoins de renforcement et d'appui sont évalués : 3 PSF en année 1 et 3 en année 2	Les besoins de renforcement et d'appui sont évalués pour 11 PSF : 3 en 2008, 3 en 2009 dont une initiative de mise en réseau, 3 en 2010 et 2 en 2011.
	Des plans d'affaire sont élaborés ou revus pour 2 PSF par an en année 1,2 et 3	3 PSF appuyés pour leur plan d'affaires en année 1 et 2 ; A partir de 2010 les besoins d'appui en plan d'affaire sont pris en charge par les fonds PEJU.
	Des SIG ont été sélectionnés et mis en œuvre : 1 PSF en année 2, 2 PSF en année 3, et 1 PSF en année 4	07 PSF sont appuyés pour mettre en place de SIG : 1 en année1 ; 2 en année 2 ; 3 en année 3 et 1 en année 4.
	Les PSF appuyés disposent de plans de formation : 1 PSF en année 1, 2 en année 2 et 3, et 1 PSF en année 4	08 PSF appuyés disposent de plans de formation : 1 en année 1, 2 en année 2, 3 en année 3 et 2 en année 4.

	Les capacités des élus et techniciens sont renforcées : 1 session en année 1, 2 en année 2, 3, 4 et 1 en année 5	Tous les 11 PSF partenaires sont appuyés pour le renforcement de capacités de leurs élus et techniciens.
	Les PSF disposent de nouveaux outils de gestion : 1 PSF en année 1, 1 en année 2, 2 en année 3 et 4, et 1 en année 5	08 PSF disposent d'outils méthodologiques: 1 en année 1, 2 en année 2, 4 en année 3 et 1 en année 4.
	4 PSF ont renforcé leur implantation en milieu rural	07 PSF sont appuyés pour leur implantation en milieu rural : 3 en année 1, 2 en année 2 et 2 en année 3.
	4 PSF ont bénéficié d'un appui pour le renforcement de leurs équipements	09 PSF sont appuyés en matériels et équipements de transport : 03 en année 1 ; 2 en année 2, 2 en année 3 et 2 en année 4
<b>2.2-</b> L'offre de produits et services financiers est diversifiée et adaptée à la demande notamment en zone rurale	Nombre de PSF bénéficiant d'un appui à l'innovation : 4 PSF à partir de l'année 2	4 PSF ont bénéficié d'appui à l'innovation : 1 en année 1, 1 en année 2 et 1 en année 4.
	Une étude sur l'offre de produits et services financiers est disponible en année 2	Une étude sur la finance rurale est réalisée en 2010.
	Des sessions de formation au développement de nouveaux produits et services financiers sont organisées : 2 sessions par an en année 2, 3 et 4	05 sessions de formation sur le développement de nouveaux produits et services financiers sont organisées : 2 en 2009, 02 en 2010 et 1 en 2011.
	Des études de marchés sur les nouveaux produits et services identifiés sont réalisées par les 4 PSF appuyées : 1 études en année 2, 2 en année 3 et 1 en année 4	Une étude de marché réalisée par le projet AESOR a été actualisée et restituée aux PSF de la zone Nord puis aux PSF du Sud en 2010 sous l'égide de l'APSFD et de PAMECAS.
	Subvention accordée à chaque PSF : 2 PSF bénéficiaires en année 3 et 1 par an en années 4 et 5	2 PSF sont appuyés pour la mise en place de guichets mobiles en 2009 et 2010 et un PSF appuyé pour le Mobile Banking.
	Prix de l'innovation organisé et octroyé à une PSF en année 4	Le prix à l'innovation a été abandonné en 2011 pour raison de budget (révision budgétaire)
<b>2.3-</b> Des mécanismes d'offre de services non financiers aux bénéficiaires sont mis en place	Une étude sur l'offre et la demande de services financiers est réalisée en année 1	- Non réalisée ; - une étude sur le financement agricole est réalisée en 2011
	4 PSF bénéficient de subventions pour la mise en place des mécanismes d'offre de services non financiers	A travers l'APSFD les 11 PSF partenaires sont appuyés pour la formation de formateurs en gouvernance interne des PSF, éducation financière et gestion des performances sociales

<b>2.4-</b> Le fonds d'appui Institutionnel est mis en place	Le manuel de procédure du Fonds d'Appui Institutionnel PSF est mis en place en année 1	Le manuel de procédures du fonds d'appui institutionnel a été mis en place en 2008.
	500 guides d'informations sur le FAI sont réalisés et distribués	1 000 guides d'information sur le FAI imprimés et distribués en 2009 et 1500 supplémentaires édités et distribués en 2011.
<b>2.5-</b> Les populations et les PSF sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne	2 sessions de sensibilisation sur l'importance de l'épargne sont organisées par an à partir de la deuxième année	02 Sessions de sensibilisation sont organisées en 2009 et 2010
<b>3.1-</b> Le Fonds de Financement des PSF est mis en place	Le manuel de procédures du Fonds de Financement des PSF est mis en place en année 1	Le manuel de procédures du Fonds de Financement des PSF a été mis en place en 2008.
	500 guides d'informations sur le FFI sont réalisés et distribués	1 000 guides d'information sur le FAI imprimés et distribués en 2009 et 1 500 supplémentaires édités et distribués en 2011.
	Des partenariats sont noués avec des banques, des Fonds, etc. : au moins 3 partenaires	Pour l'articulation entre Banques et PSF des rencontres ont été organisées pour améliorer la relation et le partenariat mais sans beaucoup de succès relativement aux attentes et enjeux ; les résultats se limitent à l'amélioration d'une connaissance mutuelle entre les deux types d'acteurs et de la transparence des PSF
<b>3.2-</b> La concertation et les échanges d'information entre banques et PSF sont renforcés	Un atelier d'information sur le FFI est organisé en année 1	2 ateliers sont organisés en 2008 et 2009 à Dakar et à Saint-Louis.
	Un atelier d'échange avec le secteur bancaire est organisé chaque année	5 ateliers sont organisés en 2009, 2010 et 2011
<b>3.3-</b> La qualité et la transparence de l'information financière sont améliorées	Des ateliers de formation sur la production de l'information financière sont organisés : 1 en année 1, 2 par an de l'année 2 à 4, 1 en année 5	1 atelier en 2009, 2 en 2010 et 2 en 2011 sont organisés sur la production de l'information financière
	Des ateliers d'information sur les PSF et les banques : 2 sessions par an en année 1 et 2	2 ateliers d'information sont organisés en 2009, 2 en 2010 et 1 en 2011.
<b>4.1-</b> Le comité National de coordination pour la mise en œuvre de la LPS est fonctionnel	Le CNC est fonctionnel avec une contribution appréciable du PALPS par un soutien au fonctionnement, à l'organisation de ses ateliers et à la formation de ses membres	
	Nombre d'ateliers de concertations organisés par le CNC : 3	04 ateliers de concertation ont été organisés sur appui du PALPS

	Nombre de membres du CNC formés : 9	18 membres du CNC ont été formés
	Nombre de sessions de formations sur les meilleures pratiques : 10	06 sessions de formation ont été organisées
<b>4.2-</b> Des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la LPS	Nombre de tables rondes des bailleurs organisées : 1 en année 2 et 1 en année 4	- Pas d'organisations de tables rondes des bailleurs - Par contre des ateliers d'harmonisation des interventions organisés avec les autres projets et programmes + harmonisation avec les bailleurs au niveau des rencontres du CNC
<b>5.1-</b> Appui technique de UNCDF et de l'ACDI	Nombre de missions par UNCDF/ACDI réalisé : 1 en année 1, 2 par an à partir de l'année 2	La CEP réalise 1 mission de terrain chaque trimestre. A 3 reprises l'UNCDF et/ou l'ACDI ont accompagné la CEP dans ses missions en 2009 et 2010
<b>5.2-</b> Réalisation d'une étude d'impact	Réalisation d'une étude d'impact de la dernière année	Pas d'étude d'impact réalisée.
	Un atelier de partage organisé la dernière année	Pas d'atelier de partage organisé
<b>5.3-</b> Réalisation de missions d'audit de performances techniques et financières	Une mission d'audit par an est réalisée	Une mission d'audit annuelle a été réalisée sur fonds PNUD. Les Fonds Récupérés PEJU ont également fait l'objet d'un audit annuel
<b>5.4-</b> Conduite d'évaluations à mi-parcours et finale	Une évaluation à mi-parcours est réalisée en année 3	Pas d'évaluation à mi-parcours réalisée
	Une évaluation finale est réalisée en année 5	L'évaluation finale du PALPS est en cours de réalisation
<b>6.1-</b> Personnel de la CEP	L'équipe de la CEP est recrutée et est opérationnelle en année 1	La mise en place de l'équipe a connu des retards mais aussi des dysfonctionnements (Changement du coordonnateur par suite de démission, personnel recruté avant le coordonnateur) ; L'équipe a été toutefois opérationnelle à partir d'août 2008
<b>6.2-</b> Fonctionnement de la CEP	La CEP dispose des équipements nécessaires à son fonctionnement en année 1	En 2008 les équipements pour le fonctionnement de la CEP sont disponibles
<b>7.</b> L'accès aux services financiers est amélioré	Evolution du nombre de membre clients des SFD appuyés : 15% de hausse par an	Evolution du nombre global sur la période de 177% en tenant compte des situations de référence pour chaque PSF
	Nombre de Femmes bénéficiaires : 50% de l'ensemble des bénéficiaires	% de Femmes bénéficiaires fin 2011 : 59% des bénéficiaires des PSF appuyés par le PALPS

	Encours de crédit en milliards de FCFA : Hausse annuelle de 15%	Evolution de l'Encours de crédit à fin 2011 : 262% pour les PSF appuyés et en tenant compte de la situation de référence de chaque PSF
--	--------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 2: Synthèse des résultats au niveau de l'exécution technique consortium ACIDI - UNCDF - PNUD

### 2.5.2.1.2 Niveau de réalisation Technique sur planification Fonds récupérés PEJU

Le tableau ci-dessous présente les résultats par extrant avec pour chaque modalité, les indicateurs, les cibles et les réalisations effectives sur Fonds récupérés PEJU.

#### SYNTHÈSE DES RESULTATS AU NIVEAU DE L'EXECUTION TECHNIQUE – PEJU

**Base** : agrégation des PTA 2010 et 2011

Produits intermédiaires	Indicateurs clés et cibles	Niveau de Réalisation
L'accès des PSF en services non financiers et en appui technique est amélioré	Quatre (4) AMI sont lancés pour le recrutement	(04) AMI ont été lancés et ont permis de recruter des PSF mais aussi des PST
	Nombre de sessions de formation au profit des PSF par an - 20 sessions en 2010 - 09 sessions en 2011	17 sessions ont été réalisées (100% pour 2011 et 40% pour 2010)
	40 SFD appuyés - 20 PSF en 2010 - 20 PSF en 2011	36 PSF ont été appuyés entre 2010 et 2011
	(4) bourses par an pour les boulders	02 bourses ont été accordées pour la formation boulders à Turin
	Six (6) bourses pour les masters microfinance	(06) bourses ont été accordées pour les masters en microfinance
	30 PSF accompagnés en appui technique et dotation en logiciels : - 15 PSF en 2011 - 15 PSF en 2010	(15) PSF ont bénéficié d'appui technique
	60 PSF appuyés en Dotation en mobiliers, matériels (informatique, transport) et équipements - 30 PSF en 2011 - 30 PSF en 2010	(11) PSF ont bénéficié d'une dotation en mobiliers, matériels (informatique, transport) et équipements
Encourager la mise en réseau des institutions non affiliées	6 études de faisabilité - 3 études en 2011 - 3 études en 2010	(06) études de faisabilité ont été réalisées pour la mise e réseaux de PSF isolés
	6 appuis à (06) initiatives de mise en réseau (PM) - 03 en 2010 - 03 en 2011	(06) appuis aux initiatives de mise en réseau ont été réalisés

Développer des produits et services adaptés, notamment dans les zones rurales	Des produits et services adaptés, notamment dans les zones rurales sont développés	(2) ateliers sur le développement de nouveaux produits et (1) étude sur la finance rurale ont été réalisés
	études de marché, (recherche-action-développement)	Réalisation d'un (1) Guichet Mobile
Assurer la coordination et la gestion	Acquérir un véhicule (2010)	Le véhicule n'a pas été acquis en 2010, mais en fin 2011
	Acquérir le matériel, le mobilier de bureau et les équipements informatiques pour le personnel complémentaire	Le matériel et mobilier pour le personnel complémentaire a été acquis dans le 1 <sup>er</sup> trimestre 2010
	Recruter le personnel complémentaire (2010)	Un Assistant Administratif et Financier a été recruté en 2010 pour les fonds PEJU-1, ainsi qu'un chauffeur et un expert sénior Microfinance
	Prendre en charge salaires et charges sociales expert, assistant et chauffeur (2011)	Les salaires et charges sociales du personnel ont été assurés à 100%
	Assurer des missions de suivi sur le terrain - 5 en 2011 - 5 en 2010	Dix (10) missions de terrain ont été organisées entre 2010 et 2011
	Appuyer le fonctionnement de la CEP (2011)	Le fonctionnement de la CEP a été assuré en bonne partie sur Fonds récupérés PEJU en 2010 et 2011.
	Assurer la prise en charge de la participation aux rencontres nationales (2011)	La formation et la participation à des rencontres internationales ont été assurées à 100%
	Organiser un atelier d'élaboration du cadre logique pour les Fonds récupérés PEJU est tenu (2011)	Un atelier d'élaboration du cadre logique pour les Fonds récupérés PEJU est tenu en 2010
	Appuyer l'organisation de la semaine de la microfinance (2011)	L'organisation de la semaine de la microfinance est appuyée en 2011
	Assurer la communication (2011)	Le publi reportage et les outils de communication sur le programme ont été réalisés en 2011
Assurer la prise en charge des frais de représentation du Coordonnateur/CTN (2011)	La prise en charges des frais de représentation du Coordonnateur/CTN est assurée à 100%	

Tableau 3: Synthèse des résultats au niveau de l'exécution technique - PEJU

## 2.5.2.2 Résultats au Niveau de l'exécution budgétaire et financière

Les résultats ont également été présentés et analysés en tenant compte de la distinction sur les planifications ACDI, UNCDF PNUD d'une part, et Fonds récupérés PEJU d'autre part.

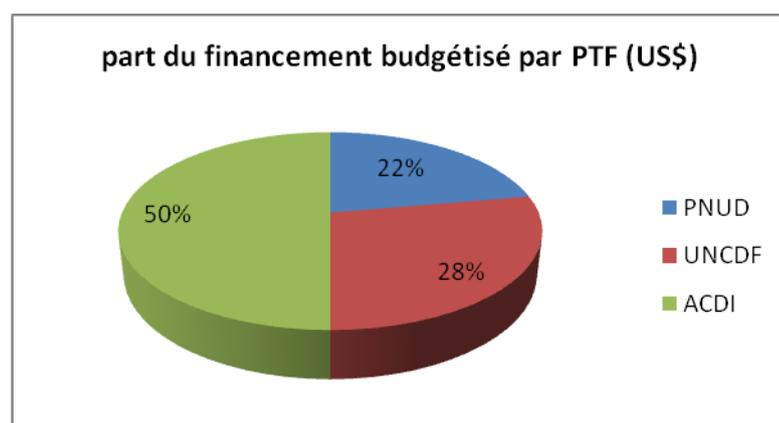
### 2.5.2.2.1 Exécution budgétaire et financière sur planification ACDI UNCDF PNUD

#### 2.5.2.2.1.1 Niveau d'exécution sur planification ACDI UNCDF PNUD

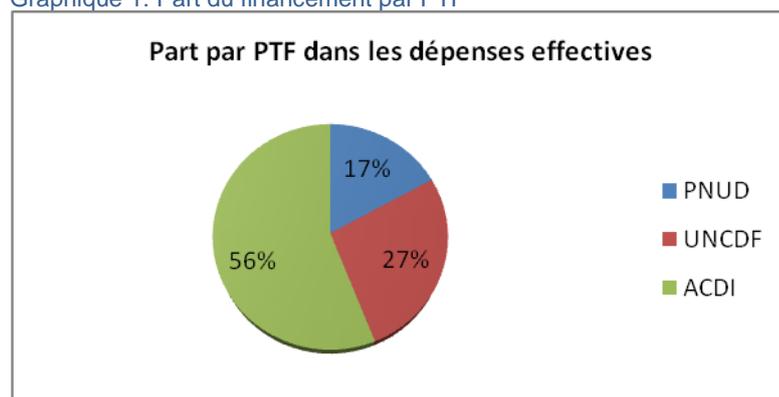
##### Niveau d'exécution sur Consortium ACDI UNCDF PNUD

Source de financement par PTF	Montant du financement par Bailleurs de Fonds		Total montant dépensé par Bailleurs de Fonds au 31 décembre 2011			Solde budget	
	(US\$)	(%)	(US\$)	TEB	% dépenses	(US\$)	(%)
PNUD	2 000.000	22%	1 000 019	50%	16%	999 981	50%
UNCDF	2 500.000	28%	1 720 570	69%	29%	779 430	31%
ACDI	4 500.000	50%	3 372 660	75%	55%	1 127 340	25%
<b>Total</b>	<b>9 000.000</b>	<b>100%</b>	<b>6 093 249</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>	<b>2 987 435</b>	<b>32%</b>

Tableau 4: Niveau d'exécution budgétaire sur consortium ACDI - UNCDF – PNUD  
Source : données conciliées CEP et UNCDF



Graphique 1: Part du financement par PTF



Graphique 2: Part par PTF dans les dépenses effectives

Relativement au budget du Programme l'UNCDF et l'ACDI devaient intervenir pour la mise en œuvre des activités d'appui au dispositif institutionnel et au PSF pour globalement 78% ; le PNUD devant prendre en charge le fonctionnement du Programme pour 22% du Budget global

Les dépenses effectives du Programme arrêtées au 31 décembre 2011 sont imputées à hauteur de 55% pour l'ACDI, 29% pour l'UNCDF, et 16% pour le PNUD.

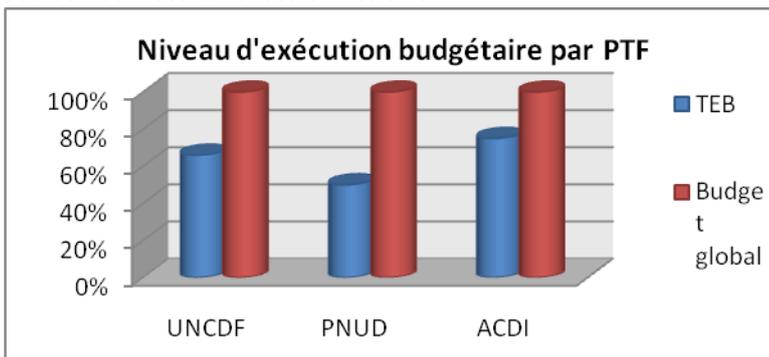
### 2.5.2.2.1.2 Evolution des décaissements par PTF

#### EVOLUTION DES DECAISSEMENTS PAR PTF (US\$)

PTF	Années					Total décaissements par bailleur
	2007	2008	2009	2010	2011	
UNCDF	125 000	292 7160	257 113	574 796	470 945	<b>1 720 570</b>
PNUD	58 093	138 907	422 691	235 232	145 096	<b>1 000 019</b>
ACDI	0	667 570	701 918	714 481	1 288 691	<b>3 372 660</b>
Total décaissement par an	<b>183 093</b>	<b>1 099 192</b>	<b>1 381 722</b>	<b>1 524 509</b>	<b>1 904 732</b>	<b>6 093 249</b>

Tableau 5: Evolution des décaissements par PTF

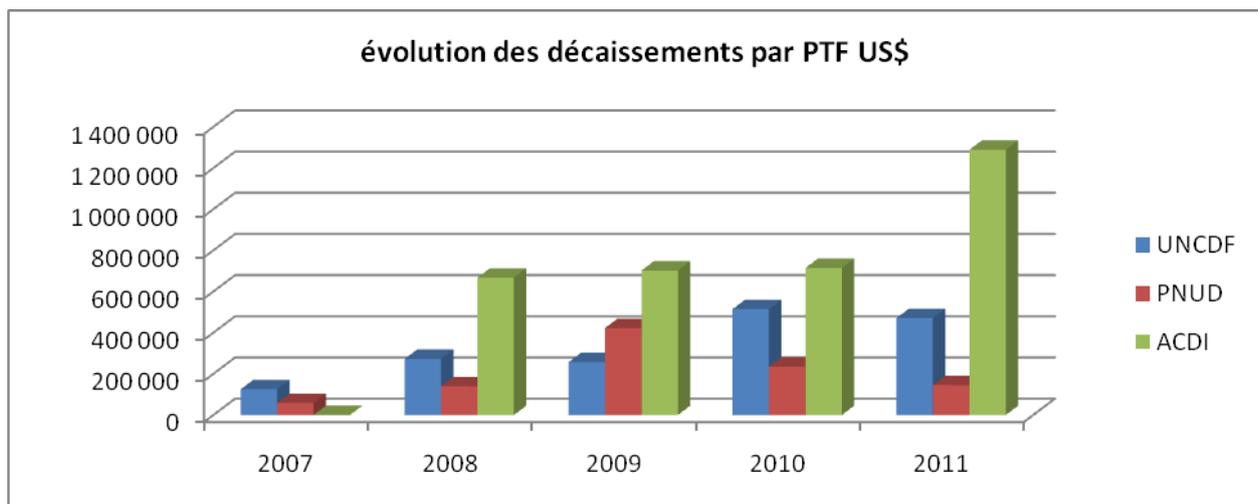
Source : données conciliées CEP et UNCDF



Graphique 3: niveau d'exécution budgétaire par PTF

Les niveaux d'exécution budgétaire sont respectivement de :

- 75% pour l'ACDI
- 69% pour l'UNCDF,
- 50% pour le PNUD.



Graphique 4: évolution des décaissements par PTF

Compte tenu des retards au démarrage, l'essentiel des activités et décaissements ont eu lieu à partir du second semestre 2008.

Les décaissements ont connu une croissance régulière sur les trois premières années même si leur niveau est faible au cours des deux premières années.

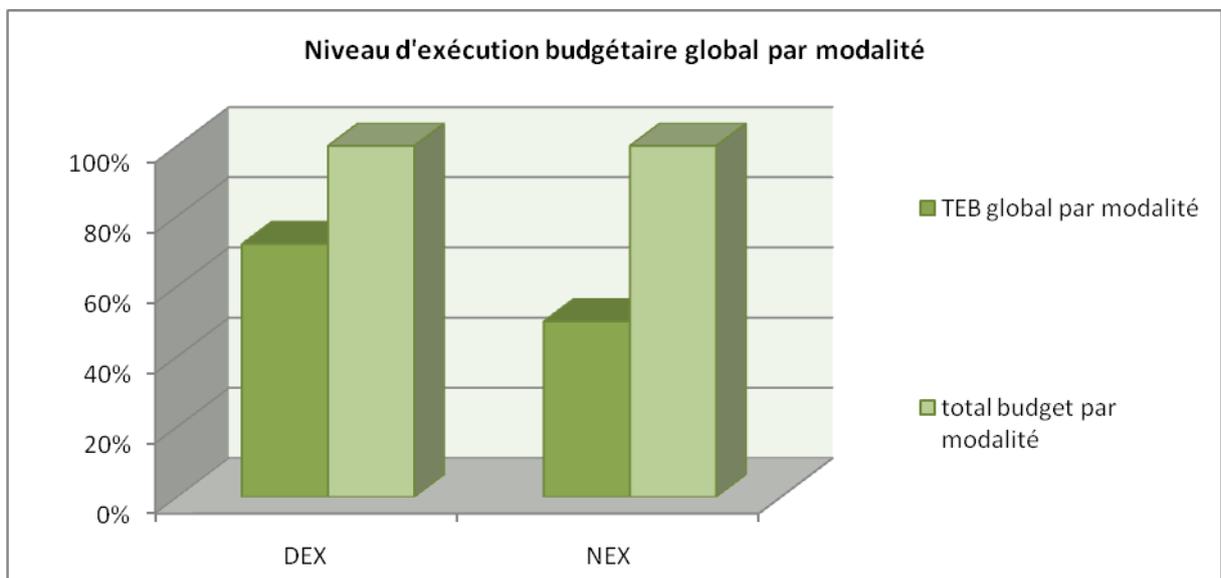
Pour les années 2010 et 2011, on a noté une nette diminution des décaissements (budgets alloués) du PNUD.

### 2.5.2.2 Niveau d'exécution budgétaire global par modalité

#### Niveau d'exécution budgétaire global par modalité (\$US)

Modalité d'exécution	Budget	2007	2008	2009	2010	2011	Dépense totale	TEB global par modalité
		Dépense	Dépense	Dépense	Dépense	Dépense		
DEX	7 000.000	125 000	960 285	959 031	1 289 277	1 759 636	5 093 230	73%
NEX	2 000.000	58 093	138 907	422 691	235 232	145 096	1 000 019	50%
Dépense totale	9 000.000	183 093	1 099 192	1 381 722	1 524 509	1 904 732	<b>6 093 249</b>	68%

Tableau 6: niveau d'exécution budgétaire global par modalité  
Source : données conciliées CEP et UNCDF



Graphique 5: niveau d'exécution budgétaire global par modalité

Par rapport au budget global les taux d'exécution sont respectivement de 73% sur modalité d'exécution DEX et 50% sur modalité d'exécution NEX.

La diminution des allocations budgétaires du PNUD, a plombé les performances sur les fonds NEX au niveau global.

### 2.5.2.2.3 Niveau d'exécution budgétaire par PTA et par modalité

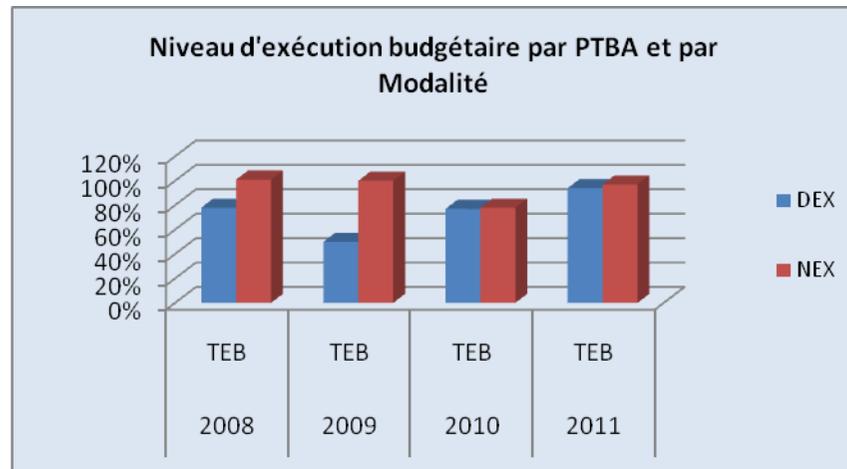
#### Niveau d'exécution budgétaire par PTA et par modalité (\$US)

Modal. d'exé.	2007			2008			2009			2010			2011			Autorisations globales sur PTBA 2008 à 2011	Dépenses totales sur PTBA 2008 à 2011	TEB global sur PTBA 2008 à 2011
	Budget autorisé	Dépense	TEB	Budget autorisé	Dépense	TEB	Budget autorisé	Dépense	TEB	Budget autorisé	Dépense	TEB	Budget autorisé	Dépense	TEB			
DEX	-	125 000	-	1 209 290	960 285	79%	1 921 000	959 031	50%	1 606 255	1 289 277	80%	1 872 000	1 759 636	94%	6 608 545	4 968 229	75%
NEX	-	58 093	-	138 200	138 907	101%	420 983	422 691	100%	300 550	235 232	78%	150 322	145 096	97%	1 010 055	941 926	93%
Total		183 093		1 347 490	1 099 192		2 341 983	1 381 722		1 906 805	1 524 509		2 022 322	1 904 732		7 618 600	5 910 155	

Tableau 7: Niveau d'exécution budgétaire par PTBA et par modalité -

Source : données conciliées CEP et UNCDF

**NB** - Pour 2007, pas de budget autorisé mais juste des paiements directs qui ont été effectués pour des études préalables du secteur et des équipements et mobiliers de bureau de la CEP.



Graphique 6: Niveau d'exécution budgétaire par PTBA et par modalité

Les dépenses effectuées en 2007 l'ont été sur la base de paiements directs. Les PTBA ont été mis en œuvre et exécutés à partir de 2008.

Au niveau DEX, le taux d'exécution budgétaire de 78% sur 2008 a subi une contraction en 2009 passant à 50% ; une amélioration a été notée sur les exercices 2010 et 2011.

Le taux d'exécution budgétaire global sur DEX est de **75%**.

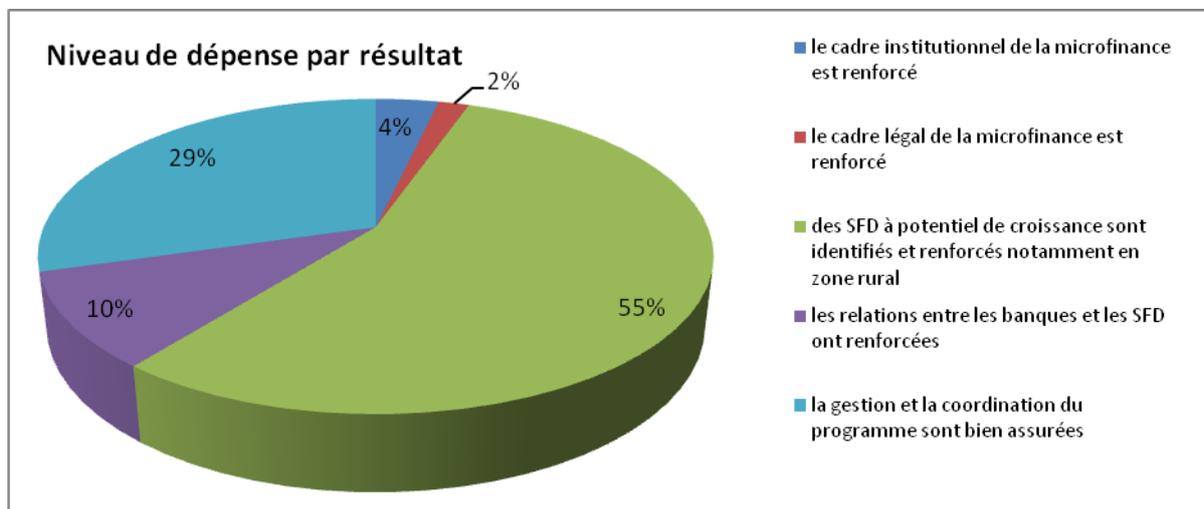
Au niveau NEX les taux d'exécution budgétaire sont relativement plus élevés malgré les baisses d'allocation budgétaire avec un taux global de **93%** sur la période 2007 à 2011.

### 2.5.2.2.4 État d'exécution budgétaire par résultat

#### Etat d'exécution budgétaire par résultat (\$US)

RESULTATS ATTENDUS	budget	dépenses effectuées	solde	TEB
1. le cadre institutionnel de la microfinance est renforcé	476 000	217 464	258 536	46%
2. le cadre légal de la microfinance est renforcé	125 000	104 918	20 082	84%
3. des PSF à potentiel de croissance sont identifiés et renforcés notamment en zone rural	5 922 000	3 408 834	2 513 166	58%
4. les relations entre les banques et les PSF sont renforcées	1 095 000	588 444	506 556	54%
5. la gestion et la coordination du programme sont bien assurées	1 382 000	1 773 589	-391 589	128%
<b>TOTAL</b>	<b>9 000.000</b>	<b>6 093 249</b>	<b>2 906 751</b>	<b>68%</b>

Tableau 8: Etat d'exécution budgétaire par résultat



Graphique 7: Niveau de dépense par résultat

Dans la logique d'intervention du Programme, et afin de mieux impacter sur la cible finale, le résultat lié à l'amélioration et à la diversification de l'offre de services constitue la priorité, les autres extrants devant concourir à appuyer et à faciliter l'atteinte de ce résultat principal.

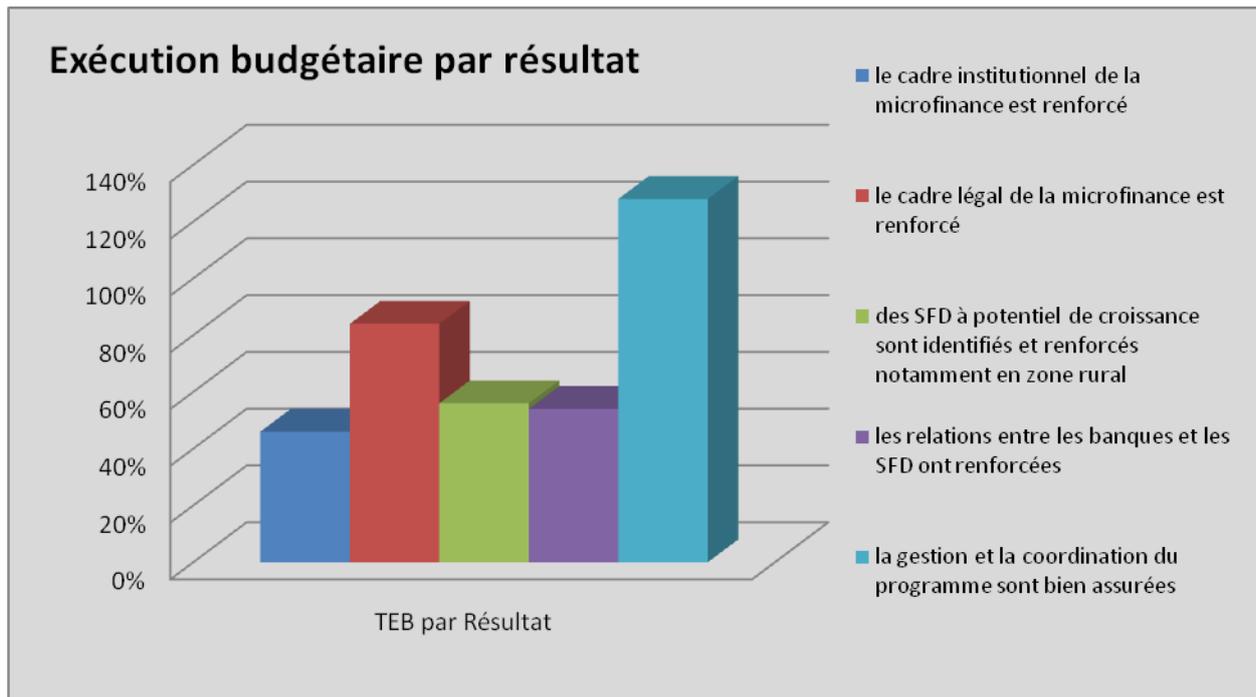
Ainsi 55% des dépenses ont été consacrés au résultat lié à l'amélioration de l'offre par appui aux PSF.

Le cadre institutionnel et légal a été appuyé pour globalement 6% des dépenses contre 10% pour l'amélioration de l'accès aux ressources et le partenariat « Banque/SFD ».

Le résultat lié à la gestion et à la coordination du Programme avec également les coûts de gestion, de formation du personnel et des missions de suivi des PSF consacre 29% de la dépense globale.

Le niveau d'exécution budgétaire sur le résultat lié à la gestion et la coordination du Programme qui comporte d'une part, des coûts de fonctionnement, de formation du personnel, de suivi des activités, et d'autre part, les coûts de gestion relatifs au montage institutionnel du Programme, est plus élevé que pour les autres résultats.

Les niveaux d'exécution sur les autres résultats ont été essentiellement plombés par les contraintes et difficultés présentées au point 2.7.1 de la page 63.



Graphique 8: Exécution budgétaire par résultat

Le budget relatif à l'appui au renforcement du cadre institutionnel a été exécuté à hauteur de 46% contre 54% pour l'articulation « Banque/SFD » et l'amélioration de l'accès aux ressources pour les PSF.

Compte tenu de tous les enjeux liés à l'amélioration et à la diversification de l'offre de services financiers surtout en milieu rural, le niveau d'exécution relatif à ce résultat pouvait être amélioré (58%).

On a noté par contre un bon niveau de réalisation pour l'extrant relatif à l'amélioration du cadre légal et réglementaire surtout dans son application (84%).

Aussi le niveau de réalisation global (68%) a été en partie plombé par :

- les retards dans le démarrage du Programme ;
- les difficultés de mise en œuvre rapide des décisions du comité d'investissement liées aux procédures de décaissement des PTF ;
- les inefficiences de l'unité de gestion du Programme au niveau des modalités relatives au développement de nouveaux produits.

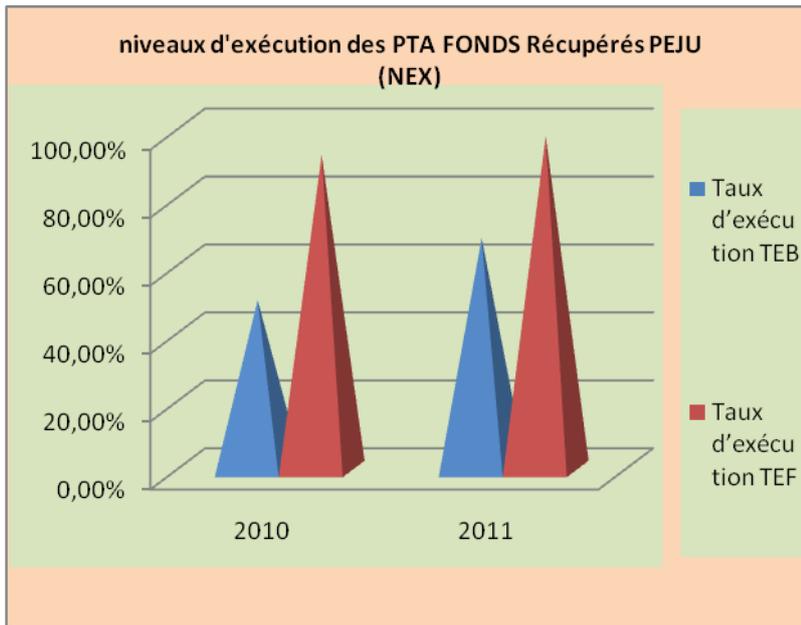
### 2.5.2.2.5 Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU

#### Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU (FCFA)

Année	Budget	Total avances reçues	Dépenses totales	Solde budget	Taux d'exécution	
					TEB	TEF
<b>2010</b>	1.330.000.000	715.022.321	661.151.923	668.848.077	49,71%	92,47%
<b>2011</b>	966.160.000	605.455.489	644.055.721	311.146.211	68%	98%

Tableau 9: Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU (FCFA)

Source : CEP



Graphique 9: Niveau d'exécution des PTA Fonds récupérés PEJU (NEX)

Les fonds PEJU ont été exécutés sous modalité NEX à partir de 2010 et ont permis un début de complémentarité en touchant en plus des PSF cibles, des PSF isolés ou de taille relativement faible.

Le taux d'exécution budgétaire de niveau moyen en 2010 (50%) a été amélioré en 2011 (68%).

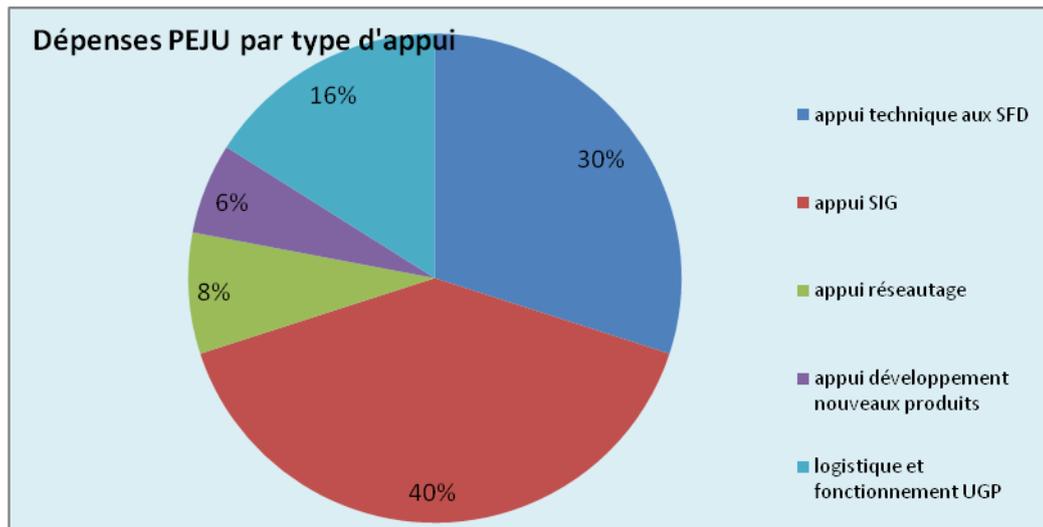
Par rapport aux avances reçues, les niveaux d'exécution sont satisfaisants avec des taux d'exécution financière de 92% en 2010 et 98% en 2011.

#### Dépenses PEJU par type d'appui (en FCFA)

PRODUITS	2010	2011	TOTAL
appui technique aux PSF	185 856 959	201 668 762	387 525 721
appui SIG	293 173 200	233 385 000	526 558 200
appui réseautage	41 173 158	66 510 079	107 683 237
appui développement nouveaux produits	72 914 870	-	72 914 870
logistique et fonctionnement UGP	68 033 836	142 491 880	210 525 716
<b>TOTAL</b>	<b>661 151 923</b>	<b>644 055 721</b>	<b>1 305 207 644</b>

Tableau 10: Dépenses PEJU par type d'appui

Source : CEP



Graphique 10: Dépenses PEJU par type d'appui

Pour les fonds récupérés PEJU un cadre logique avait été élaboré mais en parfaite cohérence avec les axes stratégiques et priorités du Programme.

Pour l'implantation ou la mise à niveau par rapport aux systèmes d'information de gestion des PSF dans le but d'améliorer la production et la transparence de l'information financière, le Programme a consacré 40% de ses dépenses sur ces ressources.

Le reste des dépenses a été affecté à l'assistance technique des PSF (30%), l'appui à la mise en réseau (8%), l'appui au développement de nouveaux produits (6%) et le fonctionnement de l'unité de gestion du Programme surtout pour l'année 2011(16%).

En définitive, les dépenses globales pour 2010 et 2011 s'élèvent à 1,305 milliard de FCFA dont 84% consacré à l'appui aux PSF et 16% au renforcement logistique et au fonctionnement de la cellule d'exécution du Programme.

## 2.6 Enseignements de l'évaluation

### 2.6.1 Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, du PNUD et de l'ACDI ainsi qu'aux priorités nationales ? (Pertinence)

La mission estime que dans l'ensemble le Programme est pertinent au moment de sa conception et actuellement. La logique d'intervention est en cohérence avec les politiques nationales et celles de ses partenaires financiers (UNCDF, PNUD, ACDI).

Les axes d'intervention retenus sont en harmonie avec les besoins du secteur aux différents niveaux (macro, méso, micro). Cette pertinence a été également confirmée par les différents acteurs rencontrés dans le cadre de la mission. Il y a globalement une cohérence entre les résultats et les activités.

On peut néanmoins regretter une insuffisance de clarification de la stratégie de ciblage des PSF bénéficiaires ainsi qu'une absence de formulation explicite de la stratégie liée à la durabilité des résultats, à la communication, à la capitalisation et au partage de savoirs dans le document de projet.

En tant que Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle, document de référence du Gouvernement pour les interventions en microfinance au Sénégal, le PALPS, dans ses objectifs spécifiques est parfaitement aligné aux quatre axes stratégiques de la LPS.

Par ailleurs, le Programme s'inscrit parfaitement dans la contribution à l'atteinte de l'effet DSRP II : « promouvoir l'accélération de la Croissance Economique et dans l'axe de réduction de la pauvreté ».

La pertinence du Programme est confirmée également par l'engagement fort du Gouvernement du Sénégal pour la microfinance et qui se traduit par :

- La création d'un ministère dédié avec une direction chargée de la promotion
- La ratification rapide de la nouvelle réglementation communautaire sur la microfinance (1<sup>er</sup> pays) qui consacre une amélioration du cadre légal et du dispositif prudentiel et de surveillance
- L'option de promotion du secteur privé et de la microfinance pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement

La démarche d'élaboration et le contenu de la LPS ont respecté les principes des PTF partenaires, et attestent d'une bonne pertinence par rapport à leur logique d'intervention dans le secteur de la finance inclusive :

- UNCDF, PNUD, et ACDI ont été des acteurs importants qui ont accompagné le gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre de la LPS et dans une démarche participative qui a tenu compte des apports de ces PTF :
- Mise en œuvre d'une approche sectorielle pour une microfinance inclusive et basée sur une stratégie nationale de développement :
- Effectivité de diagnostic sectoriel préalable à la mise en œuvre de la LPS :
- intervention aux niveaux macro, méso et micro :
- harmonisation de l'intervention avec les autres PTF, Projets et Programmes intervenant dans le secteur :
- respect des principes fondamentaux qui guident les acteurs dans le secteur et
- ciblage des populations les plus démunies et particulièrement les femmes et les MPE en milieu rural.

Le PALPS a construit sa logique d'intervention sur les mêmes principes et ses interventions couvrent les niveaux macro, méso et micro. Il est donc conforme à la logique d'intervention des PTF partenaires.

On peut toutefois relever que le travail en amont sur la demande (caractérisation de la demande, identification des acteurs concernés, identification des segments couverts et non couverts par les PSF et banques, identification des acteurs non financiers intervenant sur la demande ainsi que leur rôle, identification des PSF susceptibles de couvrir les besoins non satisfaits...) n'a pas été suffisamment traités lors du diagnostic du secteur dans le processus d'élaboration de la LPS. Cette insuffisance s'est répercutée sur le PALPS. En témoigne l'insuffisance de résultats sur la diversification des produits comme on le mentionnera dans la partie relative à l'analyse des résultats.

L'intervention s'intègre bien dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF), 2007-2011 pour le Sénégal et devrait contribuer à l'atteinte de l'Effet 1 : « la promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du Système des Nations Unies ».

Les interventions du PALPS liées à l'amélioration de l'offre (extension notamment en milieu rural, diversification de l'offre) s'y articulent bien.

L'intervention du PALPS est en cohérence avec l'objectif du Cadre de Programmation de l'ACDI qui est de contribuer à réduire de 50% l'incidence de la pauvreté des ménages Sénégalais d'ici l'an 2015 par un appui à la Stratégie du Sénégal de réduction de la pauvreté ciblant ses interventions sur l'éducation et la sécurité alimentaire.

Les axes d'intervention du Programme ainsi que les activités prévues aux niveaux macro, méso, micro sont en cohérence avec les besoins du secteur tel que relevés par la LPS qui s'est basée sur des études préalables des besoins.

En effet, les appuis aux différents acteurs du cadre institutionnel, à la vulgarisation de la réglementation, aux PSF notamment sur leur renforcement par rapport à des éléments liés à la gouvernance et à la transparence (SIG, contrôle interne...), à l'augmentation et à la diversification de l'offre notamment en milieu rural ainsi que l'articulation entre banques et PSF ont été et demeurent toujours des besoins essentiels du secteur confirmés par les principaux acteurs consultés. L'ordre de priorité accordé par le PALPS dans l'allocation des ressources (renforcement institutionnel et amélioration de l'offre) est pertinent même si de nouvelles priorités sont à inclure (transformation institutionnelle des petits PSF pour se conformer à la réglementation, mise en réseau de ces institutions, travail sur la demande).

Concernant la conception du programme, il y a globalement une bonne cohérence entre les résultats à atteindre et les activités ciblées pour atteindre ces résultats.

Le Programme aurait pu toutefois améliorer certains aspects :

- prévoir les activités liées à la demande dans le processus de développement de nouveaux produits notamment en relation avec les acteurs non financiers même si dans la mise en œuvre cette activité a été réalisée en partie,
- inclure dans le résultat lié à l'articulation entre les banques et les PSF, les autres institutions de financement notamment celles spécialisées dans le refinancement, dans la gestion des instruments financiers (mécanisme de garantie et autres)
- rattacher à un même résultat, pour des raisons de cohérence, les activités d'extension et de développement de nouveaux produits qui concernent l'amélioration de l'offre.

Comme souligné précédemment, le Programme aurait pu formaliser de façon explicite dans le document de conception les aspects de:

- ciblage des bénéficiaires incluant la stratégie pour toucher les groupes vulnérables et intégrer les questions transversales,
- la stratégie de pérennisation des actions,
- la stratégie de communication, de capitalisation et de partage de savoirs.

Cette clarification aurait pu aider les acteurs chargés de la mise en œuvre même si ces aspects ont été touchés en dehors d'une stratégie pensée et consignée dans le PRODOC.

Pour le PALPS, l'appropriation nationale a été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre conformément à la Déclaration de Paris, avec une bonne implication des acteurs nationaux :

- du Ministère de l'Economie et des Finances
  - la DCEF membre du comité de pilotage ;
  - la DRS, membre du comité de pilotage ;
  - la CAP (DDI) qui effectue une coordination et un suivi pour l'effectivité d'une bonne efficacité dans la mise en œuvre des activités planifiées mais aussi de l'exécution budgétaire
  - la DPN qui préside le comité technique de suivi de l'évaluation
- du ministère de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance (à travers la DMF) qui préside la réunion du Comité de Pilotage.
- du comité national de coordination des activités de microfinance qui a facilité la concertation, la mise en cohérence des interventions du PALPS avec d'autres acteurs et le suivi des réalisations

L'arrimage du Programme au Ministère l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance était également pertinent même si une meilleure clarification de son rôle devrait être réalisée.

Enfin, l'intervention conjointe avec UNCDF, PNUD, ACDI est pertinente et en conformité avec le principe de convergence des interventions en vue de rationaliser les ressources. Elle devrait permettre de mobiliser d'autres bailleurs.

### **2.6.2 Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PALPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ? (Efficience et Efficacité)**

Depuis l'adoption en 1993 d'une réglementation spécifique, le secteur de la finance décentralisée dans l'UMOA a connu une évolution marquée en termes d'accès aux services financiers, de flux financiers et de création d'emplois. Cette évolution s'est toutefois accompagnée de dysfonctionnements qui pouvaient remettre en cause les performances enregistrées au cours de ces dernières décennies.

C'est ainsi que les principaux acteurs au niveau de l'Union sous l'appui et la supervision de la BCEAO ont mis en œuvre un nouveau dispositif réglementaire adopté au Sénégal en 2008 avec notamment :

- la loi n°2008-47 du 03 septembre 2008 portant réglementation des systèmes financiers décentralisés
- le décret d'application n°2008-1366 du 28 novembre 2008 portant application de la loi relative à réglementation des systèmes financiers décentralisés
- un nouveau dispositif prudentiel et normatif mis en œuvre par la BCEAO

Le Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle a donc été créé et mis en œuvre dans un contexte marqué par :

- L'adoption et l'entrée en vigueur d'une nouvelle réglementation
- La mise en place d'un nouveau cadre comptable applicable aux pays de la zone UEMOA et spécifique à la microfinance
- Des dispositifs prudentiels et des instructions normatives liées au contrôle et à la surveillance instituées par la BCEAO

Les défis étaient donc nombreux relativement à une appropriation et à la mise à niveau par rapport à ce nouveau dispositif réglementaire et de surveillance.

Les enjeux étaient encore plus réels étant donnés les niveaux de qualification des ressources humaines pour la plupart des PSF qui composent le paysage de la microfinance au Sénégal.

Le programme a effectivement apporté une contribution significative avec notamment :

- L'amélioration de la connaissance de la réglementation et des dispositifs annexes (loi, décret, instructions)
- Le renforcement des PSF dans l'application du Nouveau Référentiel Comptable par le biais d'ateliers de formation sous l'égide de l'APSF et l'acquisition de 800 exemplaires du nouveau référentiel distribués aux PSF par la DRS .

La nouvelle réglementation ayant été adoptée, le travail du PALPS a consisté à mener plusieurs actions visant à améliorer la connaissance des nouvelles dispositions réglementaires et à faciliter leur application effective.

Les guides d'informations sur la nouvelle réglementation (5.000) diffusés auprès des PSF ont permis une meilleure appropriation de la nouvelle réglementation et sa meilleure compréhension. Aussi les ateliers de formation et caravanes régionales (3) organisés au niveau des agences régionales de développement (ARD) ont largement contribué à une bonne diffusion de la réglementation.

Tous les PSF partenaires du programme ont pu bénéficier de renforcement de capacité dans le domaine de la nouvelle réglementation, avec une participation des techniciens et élus.

Par ailleurs, la maîtrise et la pratique du Nouveau Référentiel Comptable constituent un enjeu de taille pour la tutelle et pour les PSF. Le PALPS a contribué de façon significative à l'atteinte de cet objectif avec l'acquisition et la mise à disposition de référentiels comptables pour les PSF (800 exemplaires) en plus des ateliers de formation.

Malgré les réalisations enregistrées, le défi demeure avec surtout les PSF de taille intermédiaire ou faible, où les niveaux de qualification de base et surtout dans le domaine comptable ne sont pas toujours effectifs. Ce défi reste valable pour ce qui concerne l'application effective des nouvelles instructions de la BCEAO où il a été constaté que même des réseaux et PSF de taille relativement grande peinent à satisfaire correctement à cette exigence. C'est fort de ce constat que le PALPS a appuyé l'APSF pour l'élaboration et l'édition du cahier des nouvelles instructions de la BCEAO qui va être diffusé auprès des PSF en 2012.

Mais malgré ses exigences, la nouvelle réglementation est mieux adaptée au secteur et prend en compte les faiblesses de l'ancienne réglementation.

Par ailleurs, dans le dispositif de mise en œuvre du plan d'action de la Lettre de Politique Sectorielle Microfinance, le PALPS constitue un des projets les plus dédiés à la stratégie nationale. Il intervient sur tous les axes d'intervention de la LPS et sur les priorités du Sénégal en matière de finance inclusive.

Des cibles spécifiques considérées comme prioritaires dans la LPS telles que les femmes et les MPE en milieu rural constituent également ses cibles indirectes favorites, pour lesquelles le Programme a contribué à faciliter l'accès au financement.

Aussi, le PALPS a contribué à une meilleure visibilité de la finance inclusive par le biais de l'appui apporté à l'Association Professionnelle des PSF relativement à la communication sur le secteur, mais aussi au CNC.

Le Programme n'a pas encore procédé à une capitalisation de son expérience, au partage de savoirs sur la logique d'intervention dans son ensemble et sur les effets pour la cible.

### **2.6.3 Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ? (efficacité)**

#### **2.6.3.1 Au niveau des acteurs institutionnels**

Le PALPS a mené plusieurs actions visant à améliorer le cadre institutionnel de promotion et de supervision du secteur de la microfinance avec notamment des interventions au niveau de l'APSF, de la DMF, de la DRS/SFD et du CNC. Il a également initié des partenariats avec des Projets/Programmes sous exécution nationale dans le souci d'améliorer et d'harmoniser le dispositif de promotion.

Le PAMIF1 avait piloté un plan de communication pour le secteur jugé utile par le CNC et les acteurs du secteur, et avec comme partie prenante la DRS/SFD, la DMF, et AP/SFD. Au niveau de l'APSF, le PALPS a contribué en synergie avec le PAMIF1, à la mise en œuvre du plan de communication du secteur pour les activités la concernant.

Aussi il a contribué au renforcement des capacités de l'association et de ses membres. L'association a pris part à toutes les activités de formation initiées par le Programme sur des thématiques d'utilité aussi bien pour son personnel que pour les PSF membres.

En outre, le PALPS a appuyé le processus d'élaboration et d'approbation de la convention collective de la branche d'activités des systèmes financiers décentralisés au Sénégal, ce qui constitue un résultat important dans la professionnalisation du secteur et relativement aux ressources humaines.

Aussi, compte tenu de toutes les difficultés constatées par la BCEAO et la DRS dans l'application du dispositif prudentiel et du reporting de suivi, l'appui à l'élaboration du cahier des ratios prudentiels a été une activité bien appréciée par l'Association. La vulgarisation n'est toutefois pas encore effective.

La DMF a bénéficié d'appuis pertinents et bien appréciés dans l'élaboration et la mise en œuvre de son Plan de formation portant au total sur (5) ateliers de formation. L'exécution de ce Plan a permis au personnel d'être mieux outillé pour la conduite de leurs activités de promotion du secteur.

Le Programme a également permis la réalisation de voyages d'études et le renforcement de la logistique qui a contribué à l'amélioration des capacités de travail, mais aussi de la mobilité pour une bonne exécution des missions de terrains.

Les ateliers de sensibilisation sur les meilleurs pratiques en microfinance (4) ont permis une meilleure appropriation des principes clés par les acteurs aux niveaux macro, méso, et micro.

Aussi, les ateliers d'harmonisation des indicateurs et des outils de gestion ont facilité l'utilisation d'un même référentiel de diagnostic et d'appréciation des performances.

Ces activités ont permis une meilleure compréhension des indicateurs et outils mais aussi une présentation harmonisée pour le système de suivi et pour le Benchmarking.

En outre, dans le cadre d'une meilleure harmonisation des interventions des Projets et Programmes au niveau du secteur de la microfinance, le PALPS a mis en œuvre en coordination avec la CAP, des partenariats pertinents et efficaces avec les autres projets sous exécution nationale : PADEL/PNDL, PALAC, PROGERT, PN-PTFM, PCE-USAID.

Ces partenariats ont permis de réorienter les actions de ces projets dans une approche qui respecte les principes clés de la microfinance et de la LPS.

Le PALPS est cosignataire des conventions initiées par ces projets avec les PSF et veille à leur orientation vers la réalisation des objectifs stratégiques tels que stipulés à travers ses axes d'intervention.

Dans la recherche de financement complémentaire par le biais de l'intervention d'autres PTF, le PALPS n'a pas eu des résultats en phase avec ses ambitions sur ses axes d'intervention.

Toutefois, la mobilisation des fonds récupérés du PEJU a contribué à l'amélioration des résultats dans l'exécution des activités techniques et une meilleure efficacité en termes de portée en permettant d'atteindre des PSF de niveau intermédiaire et de taille relativement petite qui présentent des potentialités.

Aussi le partenariat avec les autres Projets intervenant au niveau des PSF a permis l'exécution de lignes de financement.

Pour le développement du cadre légal et de surveillance du secteur, le PALPS a contribué à un **renforcement institutionnel de la DRS** sur les plans :

- De la logistique liée à la mobilité pour plus de proximité dans la surveillance des PSF ;
- De la logistique informatique de collecte et de traitement des données des PSF et du secteur ;
- D'une meilleure capacitation de ses ressources humaines par le biais de la formation sur les aspects liés à leur mission ;
- De la vulgarisation de la réglementation et de ses dispositions annexes ;
- De la réalisation d'outils (guides d'information sur la nouvelle réglementation, Nouveau Référentiel Comptable, cahier des instructions de la BCEAO) et de leur vulgarisation pour une bonne application du dispositif réglementaire, prudentiel et de reporting ;
- L'acquisition d'un accumulateur d'énergie pour faire face aux délestages ;

Par ailleurs, l'appui du Programme a permis à la DRS d'avoir une meilleure visibilité sur le segment des PSF en difficulté ou en cessation d'activité.

En outre **le Comité National de Coordination** des activités de microfinance qui regroupe des acteurs étatiques et non étatiques impliqués dans la stratégie nationale a été efficacement appuyé dans le cadre de son fonctionnement et de ses activités.

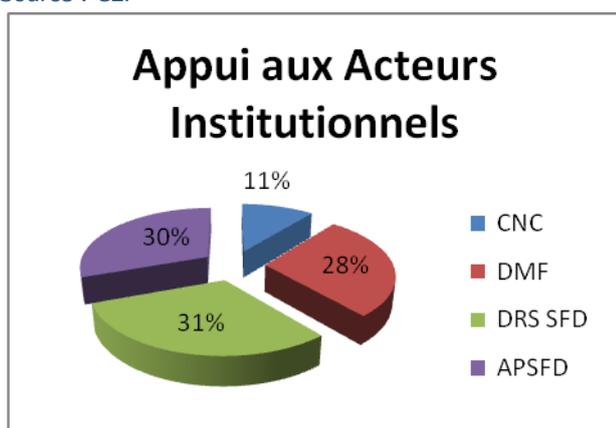
Ces appuis ont contribué au fait que le CNC est aujourd'hui considéré comme un organe à répliquer dans tous les pays de la zone UEMOA compte tenu de ses résultats importants dans la facilitation de l'application du Plan d'action de la lettre de politique sectorielle.

Les tableaux et graphiques ci-après fournissent la répartition des appuis aux différents types d'acteurs et également par PTF.

	Appui aux Acteurs Institutionnels en US\$		
	UNCDF	ACDI	TOTAL
<b>CNC</b>	8.254	24.762	33.016
<b>DMF</b>	85.785	-	85.785
<b>DRS SFD</b>	93.813	-	93.813
<b>APSF</b>	93.583	-	93.583
<b>TOTAL</b>	281.435	24.762	306.197

Tableau 11: répartition des appuis aux différents types d'acteurs par PTF

Source : CEP



Graphique 11: Répartition des appuis aux différents types d'acteurs par PTF

Conformément à la logique d'intervention des PTF pour une finance inclusive, le Programme a appuyé le cadre institutionnel afin de contribuer à la pérennité du dispositif de promotion et de supervision du secteur. Compte tenu des besoins de contrôle, de surveillance et de mise à niveau des PSF relativement à la réglementation et au cadre comptable 31% des dépenses ont été consacrées au renforcement de la DRS/SFD.

L'association professionnelle est appuyée pour 30% des dépenses contre 28% pour la DMF et 11% pour le CNC.

Appui aux Acteurs Institutionnels par PTF US\$		
UNCDF	ACDI	TOTAL
281.435	24.762	306.197

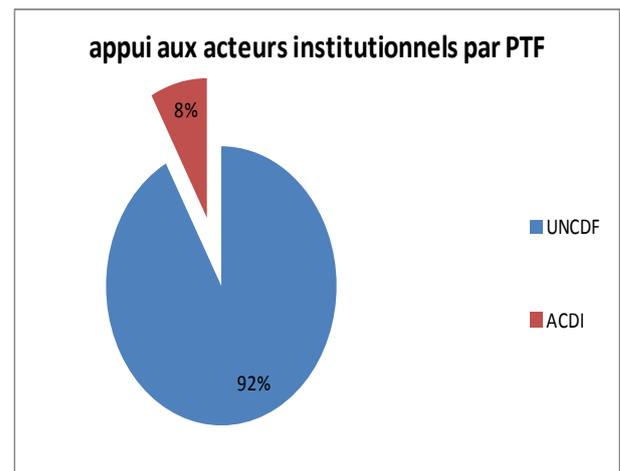
source : CEP

L'appui aux acteurs institutionnels a été pris en charge à hauteur de 8% par l'ACDI et 92% par l'UNCDF.

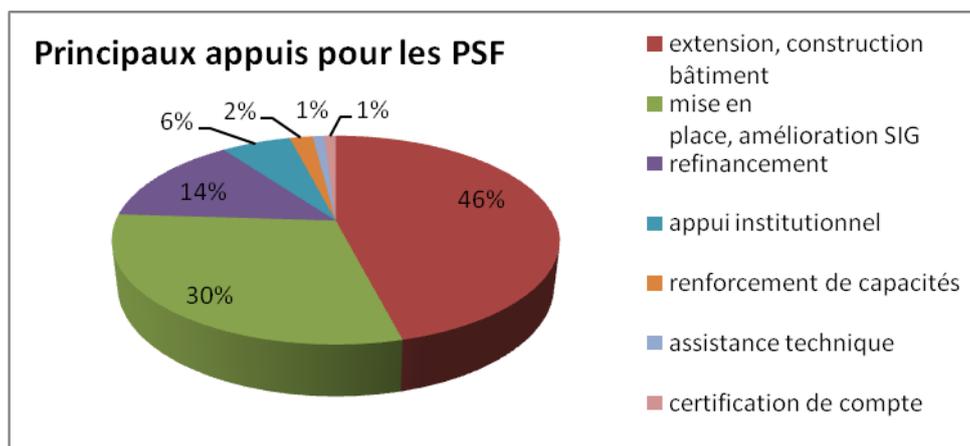
Le PNUD est intervenu principalement dans la prise en charge du fonctionnement du Programme.

### 2.6.3.2 Au niveau des PSF

Le PALPS a apporté un soutien et un accompagnement à onze (11) PSF dans le cadre de l'exécution du programme avec les PTF initiaux (UNCDF, PNUD, et ACDI).



Graphique 12: Appui aux acteurs institutionnels par PTF



Graphique 13: Principaux types d'interventions et réalisations du PALPS

Les domaines d'intervention retenus correspondent aux besoins d'appui des PSF et ont été confirmés par celles-ci. Les allocations des ressources correspondent également aux priorités même si on peut souligner le faible pourcentage affecté au renforcement des capacités et à l'assistance technique exprimé comme des besoins importants pour les PSF de petite taille ou de taille moyenne.

Dans l'accompagnement pour l'instauration de la culture de transparence, le PALPS aurait pu également appuyer certains PSF qui ne le pratiquent pas à réaliser des ratings.

L'appui à l'implantation de SIG a été effectif pour 7 PSF partenaires sur les 5 prévues.

L'informatisation du SIG a permis aux institutions :

- ✓ d'améliorer la qualité des informations comptables, financières et données produites,
- ✓ de produire à temps ces informations,
- ✓ de réaliser des gains de productivité au niveau des opérationnels
- ✓ de contribuer à la transparence financière.

Malgré cette avancée notable reconnue par les PSF eux-mêmes, pour les banques et l'autorité de supervision, les SIG sont encore à améliorer notamment par rapport à la comptabilité (déclassement par exemple), au reporting exigé par la BCEAO. En effet, la plupart des retraitements comptables proposés sur les instructions de la BCEAO ne sont pas pris en charge par les solutions disponibles.

Par ailleurs, si l'implantation du SIG a permis d'améliorer la qualité des informations et leur disponibilité à temps, l'exploitation interne de ces informations comme outil de management reste à améliorer même si la Cellule d'Exécution du Programme (CEP) a réalisé un travail d'accompagnement dans ce sens.

Concernant le renforcement des capacités, le PALPS a réalisé au total pour les PSF, 13 sessions et appuyé 8 institutions à disposer de leur plan de formation. Les thèmes de formation ont été jugés pertinents par les PSF consultés.

Toutefois selon les PSF, l'insuffisance d'informations préalables sur le planning de ces formations ne leur a pas toujours permis d'envoyer les agents et cadres ayant le profil requis et souhaiteraient une amélioration dans ce sens. Par ailleurs, les thèmes ont été retenus à partir des besoins exprimés par les PSF dans leur demande. Un travail de diagnostic complémentaire sur les besoins de formation aurait permis de les valider et de mieux les préciser.

Enfin, certaines PSF notamment celles qui sont encore fragiles et ne disposant pas en interne d'agents de bon niveau pour mettre en application les connaissances acquises lors de ces formations ont exprimé le besoin que certaines formations soient suivies systématiquement de coaching au niveau de chaque institution.

La formule de formation regroupant plusieurs institutions a été bien appréciée car favorisant les échanges sur les bonnes pratiques. Selon les PSF cette formule aurait pu être couplée avec une formule de sessions spécifiques à chaque PSF pour tenir compte des demandes spécifiques.

Les formations, couplées avec les appuis à la mise en place de nouveaux outils de gestion notamment la formalisation des procédures (7 PSF ont été appuyées sur les 7 prévues), les appuis à l'élaboration ou la révision des plans d'affaires (3 sur 6 prévu) ont permis :

- ✓ une amélioration des capacités de planification des PSF,
- ✓ une meilleure clarification des rôles entre les élus et techniciens,
- ✓ une amélioration du contrôle interne et
- ✓ une prise de conscience de l'importance de la professionnalisation comme base de la pérennité par les PSF.

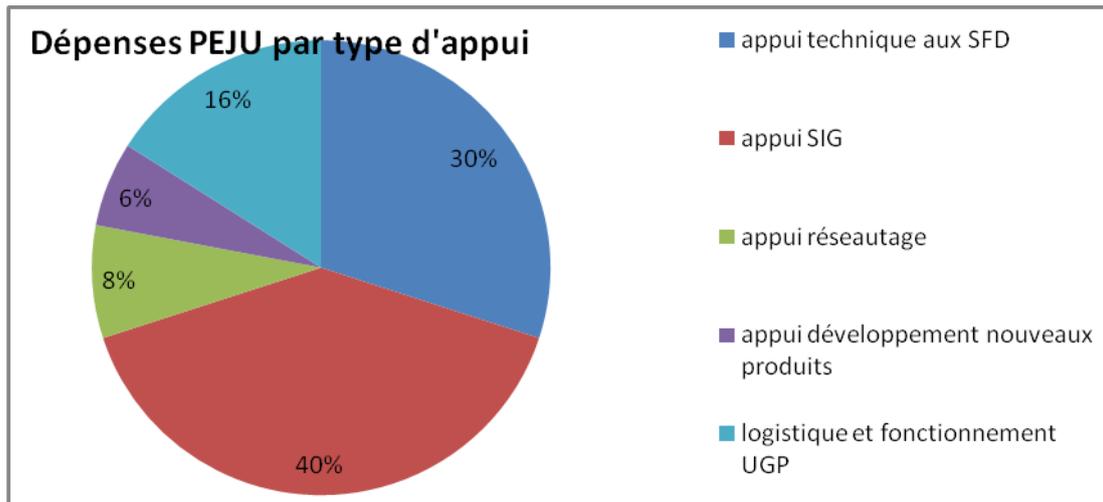
Il est toutefois déploré la limitation de ces effets sur certains PSF dont les agents ne disposent pas de niveau pré-requis pour s'approprier ces connaissances et outils et les mettre en application. Dans le même ordre d'idées, si les systèmes de contrôle interne sont bien appropriés et mis en pratique par les réseaux et PSF émergents, ce n'est pas encore le cas pour la plupart des PSF de taille moyenne ou petite qui ont besoin d'accompagnement sur une période pour une bonne implémentation du système et son application effective.

Treize (13) autres (PSF) ont été appuyés dans le cadre de l'utilisation des fonds récupérés PEJU de la KFW sur rétrocession pour la DMF.

#### **Dépenses d'appui aux PSF sur Fonds récupérés PEJU (FCFA)**

<b>PRODUITS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
appui technique aux PSF	185.856.959	201.668.762	387.525.721	<b>30%</b>
appui SIG	293.173.200	233.385.000	526.558.200	<b>40%</b>
appui réseautage	41.173.158	66.510.079	107.683.237	<b>8%</b>
appui développement nouveaux produits	72.914.870	-	72.914.870	<b>6%</b>
logistique et fonctionnement UGP	68.033.836	142.491.880	210.525.716	<b>16%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>661.151.923</b>	<b>644.055.721</b>	<b>1.305.207.644</b>	<b>100%</b>

Tableau 12: Evolution annuelle des dépenses sur fonds récupérés PEJU et par type d'appui  
source : CEP



Graphique 14: Dépenses PEJU par type d'appui

Relativement à l'objectif d'amélioration de l'offre de services financiers, des activités importantes ont été menées en :

- Appui à l'élaboration de plans d'affaires et à l'effectivité d'une planification stratégique et opérationnelle pour (5) PSF bénéficiaires
- Appui au renforcement ou à l'implantation de SIG pour (15) PSF qui a permis d'améliorer la production de l'information financière, le traitement comptable automatisé des opérations de présentation de l'information grâce aux états de reporting et la diffusion de l'information
- Renforcement de capacités des élus et techniciens dans les domaines prioritaires pour le développement et un bon pilotage des PSF bénéficiaires (24) au total

Globalement le PALPS a contribué **au renforcement des PSF** sur plusieurs aspects avec des effets positifs attestés par l'ensemble des PSF consultés. Une amélioration qualitative a été notée dans :

- La production et la diffusion de l'information financière
- La sécurité physique et celle des opérations pour les PSF appuyés
- Les capacités des ressources humaines sur les principaux aspects liés au pilotage des PSF
- La planification et l'effectivité des outils de gestion et de contrôle des PSF

Par rapport aux attentes dans ce domaine, des défis importants sont encore à relever et liés au fait que :

- Le Programme a tardé à être opérationnel durant les premières années avec notamment la mise en place de l'équipe, les arrangements institutionnels et les difficultés liées à la juxtaposition d'exécution DEX et NEX, mais aussi à la superposition et aux lourdeurs des procédures des PTF.
- Le Programme est jugé d'accès relativement difficile par la quasi-totalité des acteurs que nous avons consultés qui considèrent que ses critères excluent d'office des PSF de taille moyenne et petite, qui présentent de bonnes potentialités et surtout relativement aux cibles prioritaires : milieu rural, femmes, agriculture, etc.

## RESUME DE L'ANALYSE DES APPUIS INSTITUTIONNELS AUX PSF

<p><b>Au niveau formation</b></p>	<p>Les activités de formation menées dans le cadre du programme ont été bien appréciées par les PSF consultés dans le cadre de cette évaluation. Les actions de renforcement de capacités initiées ont été bénéfiques pour les PSF et leurs agents bénéficiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des capacités sur les SIG utilisés</li> <li>- Renforcement des capacités dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du crédit, de la planification stratégique, de la passation des marchés, de la gestion comptable et financière, de la réglementation, etc.</li> </ul> <p>Les thèmes de formation ont été jugés pertinents par les PSF bénéficiaires. Toutefois, selon les PSF l'insuffisance d'informations préalables sur le planning de ces formations ne leur a pas toujours permis d'envoyer les agents et cadres ayant le profil requis et souhaiteraient une amélioration dans ce sens. Par ailleurs, les thèmes ont été retenus à partir des besoins exprimés par les PSF dans leur demande. Un travail de diagnostic complémentaire sur les besoins de formation aurait permis de les valider et de mieux les préciser. Enfin, certains PSF notamment celles qui sont encore fragiles et ne disposant pas en interne d'agents de bon niveau pour mettre en application les connaissances acquises lors de ces formations ont exprimé le besoin que certaines formations soient suivies systématiquement de coaching au niveau de chaque institution.</p> <p>La formule de formation regroupant plusieurs institutions a été bien appréciée car favorisant les échanges sur les bonnes pratiques. Selon les PSF cette formule aurait pu être couplée avec une formule de sessions spécifiques à chaque PSF pour tenir compte de certaines demandes spécifiques.</p> <p>Les formations, couplées avec les appuis à la mise en place de nouveaux outils de gestion notamment la formalisation des procédures, les appuis à l'élaboration ou la révision des plans d'affaires ont permis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une amélioration des capacités de planification des PSF,</li> <li>• une meilleure clarification des rôles entre les élus et techniciens,</li> <li>• une amélioration du contrôle interne et</li> <li>• une prise de conscience de l'importance de la professionnalisation comme base de la pérennité par les PSF.</li> </ul> <p>Il est toutefois déploré la limitation de ces effets sur certaines PSF dont les agents ne disposent pas de niveau pré-requis pour s'approprier ces connaissances et outils et les mettre en application. Dans le même ordre d'idées, si les systèmes de contrôle interne sont bien appropriés et mis en pratique par les réseaux et PSF émergents, ce n'est pas encore le cas pour la plupart des PSF de taille moyenne ou petite qui ont besoin d'accompagnement sur une période pour une bonne implémentation du système et son application effective.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><b><i>Si pour les PSF de grande taille, les ateliers suffisent pour obtenir une capacitation effective, ce n'est pas souvent le cas avec les PSFs de petite ou moyenne taille du fait du niveau de qualification de base.</i></b></p> </div>
-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>Au niveau SIG</b></p>	<p>Appui à l’informatisation et à l’implantation de logiciel de gestion de portefeuille de crédit et d’épargne intégrant des modules de comptabilité basés sur le référentiel et spécifique aux PSF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (15) PSF ont bénéficié d’appui dans ce domaine</li> <li>- Amélioration progressive de la production de l’information comptable, financière et des données liées à la portée</li> <li>- L’appui à l’interconnexion de Guichets ou Agence de PSF</li> </ul> <p>Malgré cette avancée notable les enjeux par rapport au SIG sont encore d’actualité.</p> <p>Les SIG mis en place sont encore à améliorer et notamment par rapport à la comptabilité (déclassement par exemple), au reporting exigé par la BCEAO, à la production des indicateurs périodiques.</p> <p>La plupart des retraitements comptables proposés sur les instructions de la BCEAO ne sont pas pris en charge par les solutions disponibles.</p>
<p><b>Au niveau contrôle interne</b></p>	<p>Des réalisations pertinentes ont été notées dans le domaine de l’amélioration des systèmes de contrôle interne des PSF appuyés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic organisationnel, institutionnel, et financier permettant une identification et une prise en charge des risques</li> <li>- Appui à la mise en place d’outils de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Manuels de procédures</li> <li>o Manuels d’opérations</li> <li>o Manuels de contrôle</li> </ul> </li> <li>- Formation bien appréciée par les bénéficiaires sur les techniques de contrôle interne sur la base des guides du CGAP et du projet AFR017 de Lux développement</li> </ul> <p>Si les systèmes de contrôle interne sont bien appropriés et mis en pratique par les réseaux et PSF émergents, ce n’est pas encore le cas pour la plupart des PSF de taille moyenne ou petite qui ont besoin d’un accompagnement sur une période pour une bonne implémentation du système et son application effective.</p> <p>Le système d’appui à la mise en œuvre de contrôle interne pratiqué par le Projet AFR017 de Lux développement (avec point focal en interne) pourrait être capitalisé par le programme pour une meilleure efficacité pour les PSF intermédiaires ou petits.</p>
<p><b>Au niveau logistique</b></p>	<p>Les appuis logistiques effectués au profit des PSF partenaires ont facilité une meilleure intervention en zone rurale avec l’extension de l’infrastructure d’offre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui effectif pour la mobilité</li> <li>- Amélioration de l’image qui constitue un facteur déterminant dans la confiance des clients et notamment avec les aménagements et réhabilitation de locaux</li> <li>- Nette amélioration de la sécurité au niveau des PSF appuyés</li> <li>- Mise en place d’infrastructures d’offre relativement aux guichets mobiles</li> <li>- Amélioration de la logistique de travail</li> </ul>

<b>Au niveau planification</b>	<p>Appui pertinent aux PSF dans le domaine de la planification stratégique et opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la réalisation de business plan de façon participative</li> <li>- Formation sur la planification stratégique et opérationnelle</li> </ul>
<b>Au niveau de l'extension de l'offre</b>	<p>Par rapport au développement de nouveaux produits surtout en milieu rural des sessions de formation ont été exécutées par les PSF partenaires. Aussi, une étude a été réalisée sur la finance rurale afin d'obtenir une meilleure visibilité, de guider les interventions et d'améliorer les performances dans ce domaine.</p> <p>Le PALPS a appuyé (6) PSF dans le développement de nouveaux produits. Toutefois relativement à cet objectif, les résultats sont encore faibles si l'on se réfère aux produits nouveaux mis en œuvre et surtout pour le milieu rural et pour les femmes.</p> <p>Le PALPS a appuyé (8) PSF dans leur stratégie de déploiement en milieu rural avec des acquis notables en matière de couverture de zones insuffisamment servies par l'offre de services de microfinance.</p> <p>Ces extensions ont permis d'améliorer la portée en milieu rural même si les résultats sont encore limités relativement aux défis encore constatés dans ce domaine. Une consolidation des acquis est nécessaire.</p>
<b>Au niveau production de l'information financière</b>	<p>Les contrats de performance établis entre le Programme et ses PSF partenaires exigent un système de reporting et d'analyse des données sur une base trimestrielle.</p> <p>Avec la base de données en ligne pour les PSF partenaires, la production périodique des données est devenue une pratique systématisée. Un appui technique direct a été fourni aux points focaux des PSF qui renseignent désormais la base à la fin de chaque trimestre et le PALPS dispose de ces données à temps réel.</p>

Tableau 13: Résumé de l'analyse des appuis institutionnels aux PSF

### 2.6.3.3 Au niveau des PST

Pour ce qui concerne **l'amélioration de l'offre d'assistance technique**, la relation entre le Programme et les prestataires de services techniques s'est essentiellement limitée à l'exécution de missions pour les PSF ou pour le Programme.

Il n'y a pas eu d'activités allant dans le sens d'une amélioration de l'offre d'assistance technique pour le secteur tel que stipulé dans la LPS mais aussi dans les documents du projet.

Après consultation des PST et de l'unité de gestion du Programme, le constat principal est qu'il n'y a peu une stratégie définie pour cette modalité. ce qui s'est traduit par une absence d'activités planifiées et budgétisées à travers les différents PTA, et en conséquence une absence de résultats.

#### **2.6.4 Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ? (Efficacité)**

Le PALPS a réalisé un investissement important qui a permis d'accroître l'offre de services financiers de proximité en milieu rural en termes de portée, de mobilisation d'épargne et d'octroi de crédit.

En effet, grâce à ses appuis pour quatre (4) PSF, 26 guichets, 2 agences, 261 points de vente, 5 guichets mobiles ont été mis en place permettant de toucher 35.959 nouveaux clients au 31 décembre 2011, de mobiliser un encours de 1.589.783.576 FCFA d'épargne et un encours de crédit de 5.109.366.476 FCFA en milieu rural.

En plus de ces résultats quantitatifs, les investissements réalisés par les PSF appuyés dans le cadre de l'extension en milieu rural ont permis :

- de fournir des services réels de proximité tout en maintenant des coûts opérationnels supportables par des formules de guichet mobiles ou guichets simples qui sont des structures légères,
- d'améliorer l'image des PSF (construction de bâtiments, réhabilitation des locaux) qui constitue un facteur de confiance pour les clients notamment pour la mobilisation de l'épargne,
- une amélioration de la sécurité physique.

L'enseignement à tirer est que pour accroître l'offre en milieu rural de façon efficace et durable, un niveau d'investissement minimum est requis.

Par ailleurs, afin de pérenniser ces nouvelles implantations, il est nécessaire de créer une masse critique d'activités au niveau de ces nouvelles entités (agences, guichets..) au risque de voir les PSF se retirer par la suite de ces zones pour insuffisance de rentabilité.

Un des moyens pour y arriver est de travailler sur la demande en relation avec les acteurs non financiers (ONG, projets, opérateurs de téléphonie mobile, Organisations de producteurs...).

De façon globale, en dehors des extensions réalisées, beaucoup de PSF ayant bénéficié de l'appui du projet avaient déjà au départ une vocation rurale (URMECS, FADEC Njambour, FEPRODES, CAURIE Microfinance) donc l'augmentation de la portée s'est faite également à travers leurs entités existantes.

Au total, pour les PSF appuyés sur fonds UNCDF, ACDI, PNUD, le nombre de membres clients tenant compte de la situation de référence de chaque PSF est passé de 605.595 à 1.070.145, soit une croissance globale de 177%.

La difficulté d'accès aux ressources additionnelles a été relevée également comme contrainte pour les jeunes PSF difficilement éligibles au refinancement bancaire pour mieux satisfaire les besoins des nouvelles implantations.

Le Fonds de financement n'a pas permis de résoudre cette contrainte parce que le budget initial alloué était faible d'une part et d'autre part, le fonds n'a pas joué son rôle d'effet de levier auprès des banques pour mobiliser plus de ressources. Le fonds a soutenu par contre des PSF dans leurs zones d'extension en milieu rural.

Par rapport au développement de nouveaux produits dont l'objectif était de favoriser la diversification des produits et services, les résultats sont mitigés. L'étude complémentaire sur l'offre a été réalisée mais pas celle sur la demande qui est également importante comme mentionnée précédemment. Cinq (5) sessions de formations ont été réalisées sur le développement de nouveaux produits et 4 PSF ont bénéficié de l'appui à l'innovation. Ces appuis ont permis de tester des produits comme :

- le warrantage,
- le Crédit Epargne avec éducation pour les femmes,
- des crédits à très court terme pour les marchés hebdomadaires,
- un produit dénommée « promotion féminine » au niveau de l'URCMECS.

La formule de guichet mobile n'est pas en soi un nouveau produit mais une nouvelle formule de services de proximité qui est assez pratique et adaptée. On notera que des améliorations sont à réaliser pour avoir un plus grand impact de cette activité. Ces améliorations concernent :

- prévoir un mécanisme d'amélioration des produits existants,
- un coaching pour cette activité pour les jeunes PSF,
- prévoir l'activité d'évaluation de ces produits,
- prévoir un cadre de partage des résultats au niveau des PSF partenaires du projet.

Par ailleurs, comme souligné précédemment, une meilleure connaissance de la demande aurait permis de mieux apprécier l'adaptation des produits développés par rapport aux besoins du public cible. Les résultats en termes de diversification de services financiers sont donc limités.

Deux actions combinées ont permis au Programme de mieux toucher les femmes. Il s'agit :

- des contrats de performance avec les exigences d'équité de genre qui ont eu une influence sur les orientations des politiques de crédit des PSF en faveur des femmes,
- de choix de PSF bénéficiaires ayant inscrit l'offre de services financiers aux femmes dans leur mission prioritaire (exemples, FADEC Njambour, FEPRODES, Caurie Microfinance).

Concernant l'offre de services non financiers par des prestataires de services techniques qualifiés, le travail s'est limité à l'utilisation des prestataires (Consultants, bureaux d'études) et de l'APSPD pour l'exécution des différentes prestations.

L'étude sur l'offre et la demande en services non financiers n'a pas été réalisée. Elle était nécessaire pour inventorier et caractériser l'offre, identifier les besoins en services non financiers, identifier le gap entre l'offre et la demande et dégager un plan de renforcement éventuel des Prestataires de Services Techniques. Ceci pourrait permettre de disposer localement d'une expertise qualifiée répondant aux défis des PSF en matière de prestation de services.

En effet, de nouveaux défis en matière de besoins d'appuis techniques sont apparus notamment liés à la mise en conformité à la nouvelle réglementation (formation sur le référentiel comptable, développement de nouveaux produits, appui à la mise en réseau, appuis au processus de transformation institutionnelle, éducation financière, SIG) nécessitant une assistance technique surtout pour les jeunes institutions.

En cohérence avec la logique d'intervention basée sur les capacités nationales aux trois niveaux (macro, méso, micro), le niveau méso n'a pas bénéficié suffisamment de stratégies et d'appuis adéquats.

Un des résultats attendus du PALPS était l'amélioration de l'articulation entre banques et PSF. Le PALPS a eu à organiser 4 ateliers sur les 4 prévus entre banques et PSF et 6 séminaires sur les 6 prévus sur la production de l'information financière.

De l'avis des banques, des PSF et d'autres acteurs, ces ateliers ont permis :

- une amélioration de la connaissance mutuelle entre banques et PSF, des contraintes à lever de part et d'autre,
- une amélioration de la qualité des dossiers de refinancement des PSF auprès des banques,
- une amélioration de la compréhension par les banques des états financiers et de la réglementation sur les PSF.

Pourtant, selon les banques consultées, ce travail fort apprécié, ne s'est pas accompagné réellement d'un plus grand engagement vis-à-vis du secteur pour les raisons suivantes :

- la structure financière de plusieurs PSF en dehors des grosses structures avec lesquelles les banques sont en relation bien avant le programme reste encore de mauvaise qualité (faible niveau de fonds propres, qualité de portefeuille dégradée...),
- l'annonce de la fermeture probable de 118 PSF par la DRS incite les banques à la prudence.

La conclusion se traduisant en leçons à tirer est que l'engagement réel des banques vis-à-vis du secteur sera surtout conditionné aux résultats enregistrés par les appuis au niveau de la gouvernance, de la solidité financière, de la transparence financière...etc. Les appuis dans ce domaine doivent donc être poursuivis et consolidés pour renforcer l'éligibilité des PSF au refinancement.

Par ailleurs, avec l'appui du Programme, un projet de « **mobile banking** » est en cours d'exécution avec l'ACEP. PAMECAS est également partie prenante dans le projet. Il s'agit d'un système multi opérateurs de téléphonie mobile et l'ACEP s'est attaché les services d'une société prestataire technique.

Les premiers tests et évaluations ont été effectués et les résultats sont satisfaisants au plan technique et opérationnel. Les prochaines étapes portent sur la constitution d'un réseau de clients détaillants (la plateforme) et la vulgarisation auprès des usagers. Les différents types d'opération vont être pris en compte progressivement et selon la planification les opérations de dépôt d'épargne et de remboursement de crédit seront effectives avant la fin de l'année 2012.

Nous présentons ci-dessous l'évolution des agrégats et indicateurs du secteur sur la période d'exécution du PALPS et les principales **contributions** du Programme.

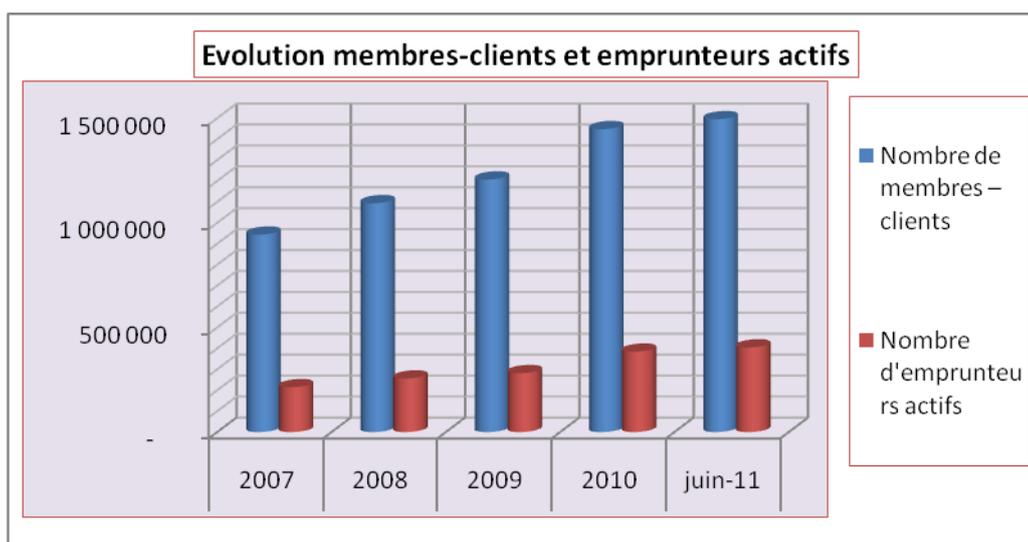
### 2.6.4.1 Evolution des principaux indicateurs des PSF du secteur durant la mise en œuvre du Programme et contributions du PALPS

Indicateurs	Années				
	2007	2008	2009	2010	Juin 2011
Nombre de membres – clients	943 595	1.093.838	1.207.095	1.447.692	1.495.027
Nombre d'emprunteurs actifs	214 483	256 016	281 679	384 387	404707
Taux de pénétration population totale	8%	9,47%	10,15%	12,04%	12,13%
Situation du PAR à 90 jours	2,50%	3,13%	3,63%	3,55%	3,65%
% de femmes membres/clientes (*)	44%	44,21%	39,00%	44,00%	43,00%
Taux de capitalisation	27%	28,63%	23,50%	27,33%	25,45%
Autosuffisance opérationnelle	125%	121,24%	108,4%	110,8%	113,80%
Encours de crédit (milliards de FCFA)	111	132,5	140,53	170,45	177,55
Encours des dépôts (milliards de FCFA)	91	102,84	119	135,2	151,46
Total Actif (milliards de FCFA)	168,700	184,76	257,75	252,88	282,54

Tableau 14: Evolution des principaux indicateurs des PSF durant la mise en œuvre du Programme

Source : publication CNC, base échantillon de la DMF

(\*) Compte n'ayant pas été tenu des femmes membres des Personnes Morales



Graphique 15: Evolution des membres-clients et emprunteurs actifs

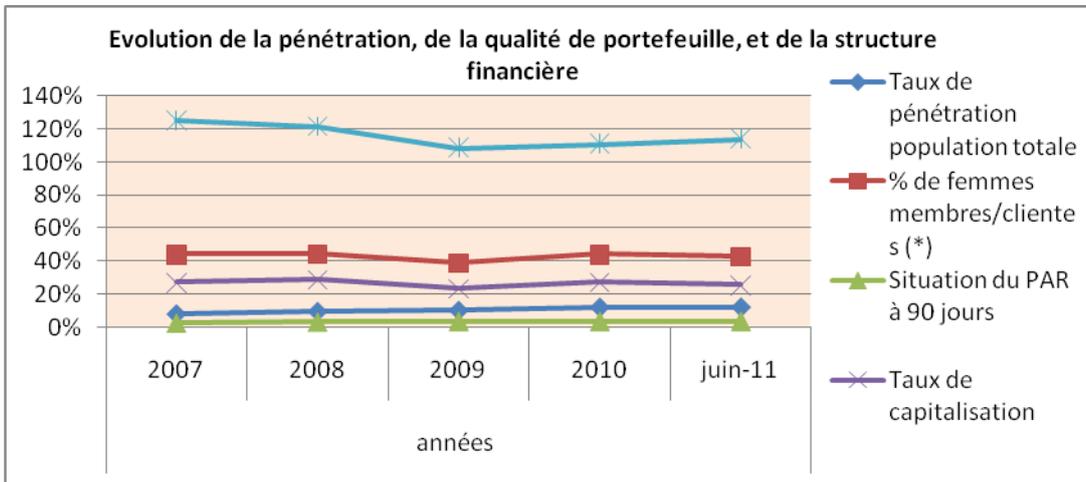
Durant la période de mise en œuvre du PALPS, le nombre de membres-clients a connu une croissance de l'ordre de 31% par an pour l'ensemble du secteur.

Par rapport à la situation de référence (2007) le nombre de membre-clients a augmenté de 158%. Relativement au plan d'action de la LPS qui avait fixé un objectif de 1.856.000 membres clients en 2013, les réalisations se chiffrent donc à 80% de l'objectif final.

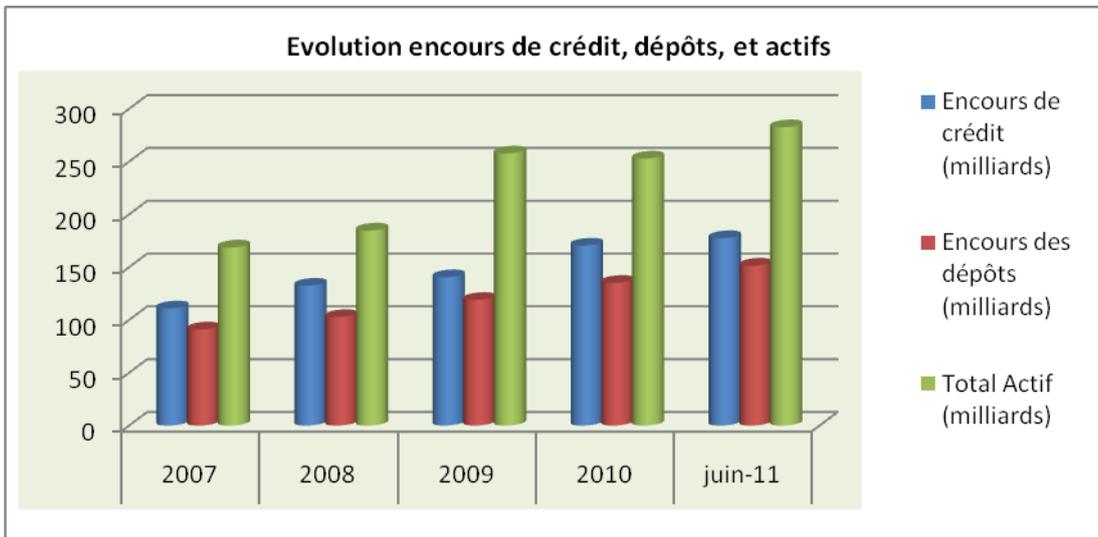
Pendant la période de mise en œuvre du PALPS, le nombre de femmes membres-clientes pour l'ensemble du secteur a connu une relative stabilité avec une moyenne de 44% du nombre total de bénéficiaires. Ce décompte ne tient pas compte toutefois des femmes bénéficiaires au niveau des personnes morales (groupements de femmes, autres OCB ou organisations professionnelles de femmes).

Le taux de pénétration a connu une amélioration de 50% en 2007 et 2011. Les niveaux de capitalisation se situent à une moyenne de 26%.

La croissance généralisée des portefeuilles s'est toutefois accompagnée d'une légère dégradation de l'autonomie opérationnelle et de la qualité des portefeuilles.



Graphique 16: Evolution pénétration, qualité de portefeuille et structure financière



Graphique 17: Evolution encours de crédit, dépôts et actifs

L'amélioration de l'accès au financement à la lecture des indicateurs de portée est en corrélation avec l'évolution du portefeuille.

Les dépôts d'épargne ont connu une croissance annuelle de l'ordre de 14% avec une augmentation de 33% par rapport à la situation de référence (2007).

Aussi l'encours de crédit s'est accru de 32% en moyenne annuelle, avec une croissance globale de 160% par rapport à la situation de référence.

Le Total actif des PSF a également connu une croissance annuelle régulière sur la période d'ordre de 21% et une augmentation globale de 68% relativement à 2007.

**Compte tenu de la diversité des interventions dans les différents axes du Plan d'action de la LPS, des performances au niveau des agrégats ne sauraient être imputées à un Projet ou Programme.**

Différentes initiatives et actions provenant de l'Etat, des PSF, des PST, des Projets/Programmes et d'acteurs de promotion et de supervision ont concouru à ces réalisations.

Le PALPS, programme le plus dédié au soutien à la mise en œuvre du Plan d'action de la LPS, a toutefois contribué à l'amélioration des indicateurs du secteur.

Les dix (10) PSF appuyés par le PALPS sur financement ACDI/UNCDF/PNUD présente les indicateurs de performance consolidés suivant :

Indicateurs de performance	Données PSF partenaires PALPS Juin 2011	Données du secteur juin 2011	% secteur
Nombre de clients actifs	907.955	1.485.000	61,14%
Encours de crédit (FCFA)	158.772.731.567	177.550.000.000	89,42%
Encours de l'épargne (FCFA)	142.693.080.599	151.460.000.000	94,21%
Portefeuille à risque 30 jours	11,10%	8,31%	+2,79%
Autosuffisance opérationnelle	119,09%	113,80%	+5,29%

Tableau 15: Evolution des indicateurs de performance

Il est à noter que ces dix (10) PSF appuyés par le PALPS représentaient au 30 juin 2011 :

- 61,14% du sociétariat de l'ensemble des PSF au Sénégal ;
- 89,42% de l'encours de crédit du secteur global de la microfinance au Sénégal ;
- 94,21% de l'épargne mobilisée par les institutions de microfinance au Sénégal ;
- Leur portefeuille à risque (PAR) consolidé dépasse de 2,79 points celui du secteur et
- Leur autosuffisance opérationnelle consolidée est supérieur de +5,29% à celui du secteur global.

**En outre, 59% des membres clients des PSF bénéficiaires au 31 décembre 2011 sont des femmes.**

Aussi, le Programme a contribué à l'amélioration de l'accès en milieu rural avec les réalisations suivantes obtenues grâce à ses appuis directs à des PSF partenaires :

Guichets supplémentaires	26
Agences supplémentaires	02
Bancs villageois	233
Nouveaux clients servis en milieu rural	35.959
Guichets mobiles supplémentaires en milieu rural	05
Épargne pour les points d'extension	1,59 milliards de FCFA
Encours pour les points d'extension	5,109 milliards de FCFA

Par ailleurs, les « Guichets mobiles » mis en œuvre avec l'appui du Programme ont permis de servir des zones non couvertes ou insuffisamment couvertes en milieu rural, avec le PAMECAS. Ces guichets ont permis de palier à l'absence d'infrastructures d'offre de services dans des zones rurales. Ils ont permis des activités de validation de dossiers de crédits, de collecte d'épargne, de sensibilisation, de paiement de salaires domiciliés, de paiement de retraits sur dépôts et de recouvrement.

Les zones couvertes sont des localités rurales de Saint-Louis, Kébémér et Thilé Boubacar. Le Guichet de Thilé Boubacar a permis de toucher 950 clients, avec une épargne collectée de 66 millions FCFA et un encours de crédit de 189 millions FCFA. Les guichets mobiles au niveau de Kébémér et Saint-Louis ont permis de servir 932 clients, de faciliter les remboursements pour 136 millions FCFA avec des crédits octroyés d'un montant de 537 millions FCFA.

Pour ce qui concerne les guichets mobiles mis en œuvre par le CMS sur appui du Programme, le lancement des activités est prévu au début du mois de juin 2012.

#### 2.6.4.2 Relations « Banques/PSF »

Le PALPS a contribué à l'amélioration de la relation entre le secteur bancaire classique et le secteur de la microfinance même si tous les résultats attendus n'ont pas été atteints.

Le PALPS a conduit des concertations importantes entre Banques et PSF par le biais d'ateliers (3) et ces actions sont pertinentes. Elles ont surtout permis une meilleure connaissance entre les (2) types d'opérateurs :

- Connaissance améliorée par les Banquiers :
  - o de l'organisation et du fonctionnement des PSF
  - o Des principes et règles qui régissent les PSF surtout mutualistes
  - o Du dispositif prudentiel et des indicateurs de performance des PSF
  - o Des états financiers (et annexes) des PSF pour une meilleure compréhension
- Connaissance par les PSF :
  - o des exigences de la banque pour l'accès au refinancement
  - o des couvertures de risques possibles
  - o des partenariats de services possibles
- Échanges sur les difficultés et contraintes à lever de part et d'autre

Des résultats positifs ont donc été observés à ce niveau. Ainsi, le partenariat mis en œuvre avec le Projet Croissance Économique de l'USAID/PCE a permis le refinancement de deux (2) PSF partenaires pour le financement d'activités agricoles en milieu rural, qui constitue par ailleurs un objectif stratégique important pour le PALPS.

Mais de façon générale, les actions de promotion des liens entre les Banques et les PSF menées par le Programme ont été utiles et nécessaires, mais se sont avérées en réalité insuffisantes pour atteindre les résultats escomptés.

#### **Constat majeur :**

La Banque privilégie en définitive la gestion des risques et considère malgré tous les partenariats établis, le PSF comme un client.

En dehors des réseaux matures qui présentent une bonne signature et qui n'avaient d'ailleurs pas de difficultés majeures à lever des fonds auprès du système bancaire, la plupart des PSF de taille intermédiaire et petite et même des PSF émergents peinent encore à accéder à des refinancements bancaires et avec des conditions acceptables.

L'objectif d'améliorer le financement des PME – MPE grâce à des ressources appropriées issues du partenariat Banque/ PSF se trouve encore plombé par les contraintes constatées :

- **Du côté des banques :**
  - o Méconnaissance et difficultés de traitement de l'information financière des PSF par certaines Banques malgré les efforts consentis par le PALPS dans ce domaine
  - o Frilosité bancaire dans le financement de l'économie en général avec un système bancaire de dépôt et de services d'abord
  - o Niveaux de couverture des risques exigés souvent exagérés en termes de garanties mais aussi de DAT à constituer
  - o Nature des ressources des banques (court et moyen terme) qui ne facilitent pas le financement des PSF sur le moyen et long terme

- **Du côté des PSF :**

- Problèmes de gouvernance
- Insuffisances liées à la production d'informations financières fiables
- Faiblesse des fonds propres et dans la structure bilancielle

**La professionnalisation des PSF est une condition suspensive à l'amélioration de la relation Banque et PSF pour le financement des PME et MPE**

Aussi, en dehors du transfert d'argent qui est effectif dans la relation, beaucoup de choses restent à faire dans le partenariat de services.

En outre comme déjà décrit plus haut, le Programme a contribué à l'amélioration du cadre institutionnel avec notamment le renforcement :

- Du dispositif de contrôle et de surveillance par le biais de l'appui à la DRS/SFD
- De la Direction de la microfinance pour une promotion efficace de la finance inclusive
- Du CNC pour faciliter l'application effective du plan d'action de la lettre de politique sectorielle
- De l'APSPD pour une meilleure prise en charge de problématiques relatives aux PSF membres

Par ailleurs, pour un accès durable aux services financiers, le Programme a privilégié des critères de viabilité dans sa relation avec les PSF aussi bien au niveau de la sélection qu'au niveau de la mise en œuvre des appuis avec des contrats de performance sur la portée, la viabilité et la pérennité.

Au niveau micro, la mise en œuvre du Programme a également permis :

- Une amélioration de la pénétration en milieu rural
- Un meilleur accès pour les femmes et pour les populations à faible revenu
- Une amélioration des indicateurs de portée des PSF partenaires
- Une consolidation de la structure financière et donc de la viabilité des PSF appuyés
- Une amélioration de la production de l'information financière et de la transparence
- L'effectivité de la planification stratégique et opérationnelle pour les PSF appuyés
- Un renforcement de capacités des ressources humaines des PSF partenaires

### 2.6.5 Dans quelle mesure le PALPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ? (Durabilité)

La stratégie de sortie du Programme n'a pas été formulée de façon explicite dans le document de conception du projet.

Toutefois tant au niveau du cadre conceptuel que de la mise en œuvre, cette préoccupation liée à la pérennité des actions a été prise en compte.

Le premier élément important de pérennité du Programme a été l'appropriation nationale qui a été mise en exergue dès le départ et qui s'est traduite par les éléments suivants:

- l'équipe de la Cellule de Gestion du projet constituée uniquement par des Experts nationaux,
- l'arrimage du projet au Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la microfinance, le DMF étant le Directeur du projet,
- les appuis aux acteurs du cadre institutionnelle du secteur pour leur permettre de jouer leur rôle et s'approprier des fonctions essentielles au développement du secteur
- une forte implication des acteurs nationaux dans la mise en œuvre à travers le Comité de Pilotage et le CNC.

Les appuis reçus par les différents acteurs nationaux ont permis de renforcer leur capacité même si l'effort doit être poursuivi.

Les appuis aux PSF ont été faits sur la base de contrats de performance indexés sur des indicateurs de viabilité (taux d'autosuffisance opérationnelle et financière, qualité de portefeuille, taux de capitalisation...).

Les résultats atteints au niveau du taux d'autosuffisance opérationnelle montrent que des efforts sont encore à faire.

En effet, sur les 11 PSF appuyés seules 5 ont atteint leur autosuffisance opérationnelle fin 2011. Pour ceux qui n'ont pas atteint l'autonomie, l'évolution de 2008 à 2011 n'est pas très significative.

Les institutions ont toutefois compris la nécessité d'assurer la couverture des charges pour être viable et également mieux cerner les déterminants permettant d'atteindre ce résultat à travers les formations.

Les PSF partenaires devront donc être appuyés encore pour assurer cette viabilité.

Par ailleurs, malgré l'accroissement de la mobilisation de l'épargne due aux divers investissements réalisés par le Programme, le besoin en ressources additionnelles externes persiste pour les PSF émergentes et faibles pour mieux satisfaire les besoins de leurs membres et atteindre une masse critique d'activités.

Les investissements réalisés sur le SIG, sur le système de contrôle interne, la formalisation des procédures, sur le renforcement des capacités et la planification stratégique ont contribué à renforcer la gouvernance, la transparence dans les PSF qui sont des piliers de la durabilité.

Par ailleurs, dans l'environnement aujourd'hui du secteur de la microfinance au Sénégal, il ne faut pas sous-estimer le risque réglementaire pour de nombreuses institutions qui ne seront pas capables de se conformer aux exigences de la nouvelle réglementation.

Ce risque devrait être intégré dans la stratégie de pérennisation des PSF par le Programme.

Enfin, le devenir du Fonds de Financement des PSF n'a pas été clarifié par le Programme.

### 2.6.6 Dans quelle mesure la gestion du Programme a-t-elle été efficace ? (Efficacité)

Par référence aux objectifs stratégiques et opérationnels, le Programme a été exécuté avec une assez bonne efficacité. Au plan opérationnel, hormis les deux premières années marquées par des niveaux de réalisation assez faibles, le PALPS a pu exécuter les actions prioritaires des PTA.

La revue des différents PTA montre que les actions non réalisées ou sans résultat concernent essentiellement :

- la recherche de partenariat pour la mobilisation de ressources,
- des activités relatives au développement de nouveaux produits où le PALPS peine encore à performer,
- l'organisation de sessions de formation pour les PSF.

Au plan administratif et comptable, le Programme a connu des audits réguliers qui n'ont pas révélé des manquements significatifs dans les domaines administratifs, comptables et financiers. Les fonds récupérés PEJU utilisés également sur 2010 et 2011 ont fait l'objet d'un audit annuel.

Les principales observations ont porté sur des incompatibilités de tâches au niveau du poste Assistant Administratif et Financier (AAF) sur les exercices 2008 et 2009 et qui ont été corrigées à partir de 2010, avec le recrutement d'un Responsable Administratif et Financier.

Au niveau du suivi évaluation, le dispositif de mise en œuvre repose sur trois (3) bases de données qui permettent :

- de recueillir trimestriellement les informations auprès des PSF partenaires,
- de procéder au suivi des performances globales de ces PSF mais aussi relativement au suivi des contrats signés avec le PALPS sur l'objet de l'appui
- de suivre les décaissements par bailleur et par activité planifiée.

Les rapports d'activités trimestrielles, les rapports de mission et les rapports sur les indicateurs de performance des PSF signataires de convention sont régulièrement élaborés et transmis aux partenaires du Programme.

Le système a permis par ailleurs un suivi :

- des activités avec les partenaires institutionnels,
- des relations Banques/ PSF en collaboration avec APSFD et APBEF,
- des actions de renforcement de capacités aussi bien pour les PSF que pour les autres acteurs
- des appuis aux autres acteurs institutionnels : DRS, DMF, APSFD, CNC.

Les missions de terrain effectuées de façon trimestrielle par l'équipe du programme permettent un bon suivi des investissements réalisés au profit des PSF partenaires.

On peut toutefois relever les insuffisances suivantes au niveau du système de suivi :

- le reporting de certains PSF effectué avec la collaboration de quelques points focaux de PSF ne maîtrisant pas le système pour renseigner correctement les données et indicateurs,
- l'insuffisance d'exploitation interne des données par les PSF comme outil de management par insuffisance de niveau pour certains et par l'absence de pratique d'analyse pour d'autres,
- insuffisance d'états de synthèse et d'agrégation des données pour constituer un tableau de bord pour le monitoring des performances et plus particulièrement celles liées aux résultats du Programme.

Par ailleurs, dans le cadre du suivi-évaluation, les missions trimestrielles de la CAP ont été effectuées de façon régulière en collaboration avec l'Unité de Gestion du Programme visant à faciliter la coordination et diligenter les demandes d'avance de fonds, contrôler les réalisations par rapport aux activités inscrites dans le PTA, lever d'éventuelles contraintes dans l'atteinte des objectifs du PTA.

Ces appuis ont contribué à une mise en œuvre efficace du projet et à la réalisation de bons taux de décaissement sur le NEX.

L'UNCDF et l'ACDI ont participé à deux missions de terrain en 2009 et 2010 avec la Cellule d'Exécution du Programme. Ces missions n'ont pas été assorties de rapports de mission des partenaires financiers concernés.

Il avait été prévu initialement une mission pendant la première année et deux missions par an à partir de la deuxième année soit au total 9 missions.

Toutefois des contacts réguliers et réunions ont eu lieu entre l'UNCDF et l'équipe du Programme. L'équipe d'évaluation estime que ces missions de suivi sur le terrain sont nécessaires et devraient faire l'objet d'une planification annuelle systématique au niveau des partenaires financiers.

Par rapport au montage financier du Programme, les frais de gestion se sont élevés à 293.255 US\$, soit 71,5% du montant budgétisé dans le PRODOC.

Le Comité de Pilotage s'est réuni régulièrement une fois par an pour adopter le rapport d'activités de l'année écoulée et le PTA pour la nouvelle année. Sa composition qui regroupe presque les mêmes acteurs qui composent le Comité National de Microfinance permet d'obtenir une implication des acteurs clés du secteur et des partenaires financiers concernés dans la mise en œuvre du Programme. Le comité devrait toutefois procéder à un meilleur suivi de l'application de ses recommandations.

Quant au Comité d'Investissement, il s'est réuni en fonction des demandes pour les valider.

Toutefois son fonctionnement a connu quelques difficultés :

- le PNUD membre du comité d'investissement, est resté longtemps sans chargé de programme et donc sans participation au comité
- la disponibilité des membres n'a pas été toujours acquise prolongeant la durée du processus de décaissement.

Aussi des inefficiences sont notées au niveau du temps d'attente entre la décision du CI sur les dossiers et les décaissements réels qui sont souvent assez longs (1 à 2 mois).

La mission estime que le travail réalisé en amont par l'équipe du Programme, puis par le comité d'investissement (CI) devrait garantir la qualité des dossiers transmis pour décaissement et limiter ainsi le temps d'attente à ce niveau.

Par ailleurs, les acteurs rencontrés estiment que le CNC a joué son rôle de coordination et de suivi des interventions en microfinance et pourrait servir de modèle pour les interventions dans d'autres secteurs.

Au plan opérationnel, la CEP a pu exécuter des activités sur la base d'une planification annuelle impliquant les acteurs clés. La revue de l'exécution des différents PTA atteste d'une bonne exécution des activités prévues en rapport avec le cadre de résultats et les axes d'intervention malgré le retard de démarrage.

Toutefois des améliorations devront être apportées au niveau de la gestion des ressources humaines pour une rationalisation des ressources afin d'optimiser la productivité. L'unité devra procéder à une redéfinition des tâches sur la base d'un nouvel organigramme et en mettant en place des fiches de fonction pour chaque poste.

En outre, une procédure et des outils d'évaluation du personnel doivent être élaborés et mis en application.

Par ailleurs, la majorité des acteurs rencontrés ont apprécié très positivement le sens d'ouverture de l'équipe, sa disponibilité à coopérer et à répondre aux sollicitations des partenaires, les commentaires pertinents et réalisés à temps sur les rapports transmis par les institutions partenaires.

Le PALPS n'a pas au départ conçu dans le document de projet une stratégie de communication, de capitalisation et de partage de savoirs. Cette insuffisance s'est ressentie dans la mise en œuvre.

En effet, le Programme n'a pas suffisamment communiqué sur ses réalisations (il a par exemple très peu utilisé le site sur la microfinance). Il en est de même des cadres de partages entre institutions partenaires.

La stratégie d'appui basée sur la sélection des PSF disposant d'éléments minimum de viabilité et de niveau de performance est pertinente pour obtenir rapidement des résultats et la durabilité de ces résultats. Le choix d'appuyer un nombre limité de PSF avec un certain niveau d'investissement et un accompagnement sur la durée évite également de disperser les efforts. Les appuis ont-ils bénéficié seulement ou plus aux PSF matures ?

En termes de nombre de PSF bénéficiaires, en dehors des trois grands réseaux (CMS, PAMECAS, ACEP), les 8 autres PSF bénéficiaires sont des réseaux de taille moyenne ou de petites institutions opérant beaucoup en milieu rural (CAURIE, MEC FADEC Njambour, MEC FEPRODES, URMECS, UIMCEC, MEC DELTA, REMEC NIAYES...).

La mission estime toutefois qu'un diagnostic préalable accompagné d'une catégorisation des PSF et une définition de stratégie d'appui par catégorie aurait permis une plus grande visibilité des réalisations du Programme ainsi qu'une plus grande prise en compte de la préoccupation de l'augmentation de l'offre en milieu rural et en faveur des plus démunis.

Cette catégorisation aurait permis d'appuyer parallèlement certains PSF intervenant notamment en milieu rural mais encore fragiles dans des domaines spécifiques (diagnostic, élaboration de plan d'affaires, appui à la transformation institutionnelle, appui à la mise en œuvre d'outils de gestion et de techniques de contrôle, élaboration des procédures).

Ces appuis sous forme d'assistance technique sur la durée leur auraient permis de passer à une catégorie supérieure et d'être éligibles aux autres appuis du Programme. L'appui du PALPS aux mutuelles du PGIES est un bon exemple à capitaliser dans ce sens.

### 2.6.7 Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PALPS ? (Efficience et efficacité)

En tant que Programme conjoint d'Appui à la LPS, le PALS a bénéficié du reliquat du fonds du projet Promotion de l'Emploi des Jeunes en Milieu Urbain (PEJU) pour un montant de 5.979.445.170 FCFA à travers une convention signée entre la KFW et le Ministère de l'Economie et des Finances (contrat KFW N°2004-66-00 de novembre 2009).

Ce fonds est utilisé pour :

- le renforcement de la DRS,
- l'appui à la professionnalisation des PSF notamment sur les aspects de SIG, de développement de produits et services financiers en zones rurales, aux PSF isolés... et
- les appuis au renforcement des capacités de la Direction de la Microfinance, du CNC et de l'APSF.

La réutilisation des ressources PEJU a permis d'apporter des appuis complémentaires conséquents. Le fonds est géré selon la procédure d'exécution nationale et les appuis sont décidés par le comité d'investissement sur la base d'un PTA distinct approuvé par le Comité de Pilotage. Au niveau de la CEP, la gestion comptable et financière du fonds est assurée par un assistant comptable qui s'y consacre exclusivement.

Les appuis qui passent également par le Comité d'Investissement ont permis un soutien apprécié des PSF partenaires et notamment dans :

- le renforcement de capacité par la formation aussi bien par le biais d'ateliers que grâce à des bourses de formation Masters microfinance et Boulders de Turin ;
- la mise en réseau de PSF ;
- l'implantation ou l'amélioration de SIG ;
- la planification stratégique et opérationnelle ;
- l'amélioration de leurs infrastructures d'offre et de leur logistique ;
- la mise en œuvre de système et procédures ;
- l'audit et la révision des comptes ;

Selon les acteurs, les décaissements se font assez rapidement. Il est souhaitable toutefois de parvenir progressivement à une gestion de tous les fonds avec un PTA unique et une gestion financière harmonisée.

L'existence d'un programme conjoint, la confiance envers le dispositif mis en place malgré quelques insuffisances à améliorer, l'efficacité du CNC sont autant d'éléments qui ont permis de mobiliser cette ressource additionnelle assez importante.

De façon générale, selon de nombreux acteurs interrogés, l'expérience d'une intervention conjointe a été une expérience globalement positive à continuer tout en évoluant vers une harmonisation des modes d'intervention pour permettre à d'autres partenaires financiers d'intégrer le programme.

En dehors de la mobilisation de ces fonds, aucun autre partenaire financier n'a rejoint le programme.  
*Le PALPS s'est-il investi suffisamment dans la mobilisation des bailleurs ?*

Comme nous l'avons souligné précédemment, le travail de communication notamment celui visant à valoriser ses réalisations et à intéresser d'autres partenaires financiers n'a pas été suffisamment fait.

Concernant la mobilisation d'autres types de ressources, le PALPS n'a pas utilisé le Fonds de Financement comme levier auprès de partenaires potentiels tels que les fonds de refinancement existants (FCBS, SenFinances, Oikocredit, ...etc.) pour mobiliser des ressources notamment pour les PSF de taille intermédiaire difficilement éligibles au refinancement bancaire.

Par contre, le programme, en investissant dans les extensions, les éléments de renforcement de la confiance (construction de bâtiment, SIG), des formules de guichets mobiles pour les marchés hebdomadaire, a permis une plus grande mobilisation de l'épargne locale.

Le PALPS a eu à développer des complémentarités intéressantes avec d'autres projets et programmes. Il s'agit notamment :

- du Projet de Gestion Intégrée des Ecosystèmes au Sénégal (PGIES), un projet financé par le PNUD qui a créé des mutuelles dans le cadre de son intervention mais qui s'interrogeait sur la stratégie à mettre en œuvre pour leur viabilité notamment leur mise en conformité avec la nouvelle réglementation. Le partenariat avec le PALPS a permis de mettre à la disposition des mutuelles une assistance technique qui a accompagné la professionnalisation et la mise en réseau. Les résultats obtenus ont été fortement appréciés par le projet,
- Le Programme de Croissance Economique de l'USAID qui travaille sur le financement rural en intervenant sur la structuration de la demande, la mise en place de mécanisme de garantie en relation avec les banques, de mécanisme d'assurance agricole, sur le warrantage. Le partenariat développé avec le PALPS est un bon exemple de partenariat où le PALPS appui l'offre et le projet travaille sur la demande en complémentarité,
- le Programme d'Appui au Développement local (PADEL) financé aussi par le PNUD qui est également un bon exemple de complémentarité où le PALPS a travaillé sur l'offre (appuis aux mutuelles) et le PADEL sur la demande en appuyant les porteurs d'initiatives des communautés rurales.

Dans les trois cas, les partenariats ont été bien appréciés et se sont traduits par de bons résultats en termes de mutualisation des ressources, d'effets sur les PSF cibles et de complémentarité.

Il est évident qu'un tel programme impliquant différents partenaires financiers, plusieurs acteurs de la partie nationale peut poser des problèmes de compréhension et d'interprétation de rôle des acteurs, des difficultés liées à la prise en compte des préoccupations des parties prenantes.

Ces difficultés ont été enregistrées au démarrage du programme mais le dialogue a prévalu entre les acteurs. Les difficultés liées aux lenteurs des décaissements notamment sur le mode d'exécution directe se sont améliorées par la suite mais les leçons devraient être tirées pour une amélioration définitive. Le CNC et le Comité de Pilotage impliquant les principaux acteurs devraient servir de cadre pour une plus grande prise en compte des préoccupations des parties prenantes.

## 2.7 Conclusions et recommandations

### 2.7.1 Principales contraintes ayant affecté les résultats

Dans la conception et la mise en œuvre du PALPS, quelques difficultés et contraintes ont été identifiées allant dans le sens de ralentir l'efficacité et l'efficacé du programme par rapport à ses principaux extrants.

- Démarrage tardif du Programme et de la mise en place du staff de la CEP ;
- Superposition de procédures des PTF ;
- Réduction des budgets alloués par les PTF sur les différents PTA ;
- Juxtaposition d'exécution NEX et DEX dans le cadre de la mise en œuvre du Programme ;
- Difficultés pour réunir en temps voulu les membres du comité d'investissement ;
- Lenteurs dans la mise en œuvre des décisions d'accord de subvention du comité et retard pour la contractualisation et les décaissements ;
- Absence de cadre logique approprié au démarrage du Programme ;
- Absence de plans de communication au démarrage et sur les plans institutionnel et opérationnel ;
- Le faible niveau de qualification des ressources humaines dans la plupart des PSF, ne facilitant pas toujours une bonne appropriation des outils et appuis pour générer les effets recherchés et
- Les capacités insuffisantes des PSF à satisfaire aux conditionnalités d'accès à l'appui du Programme et à fournir les informations liées à l'instruction des requêtes.

## 2.7.2 Evaluation globale

Sur une échelle de notation : Excellente – Très bien – Bien – Moyenne – faible – Très faible

Critères		Appréciations	• Commentaires
Pertinence et efficacité du dispositif de mise en œuvre		Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bon ancrage institutionnel</li> <li>Bonne logique d'intervention</li> <li>Cadre de résultat globalement pertinent et cohérent avec l'objet principal du Programme</li> <li>Bonne mutualisation des ressources avec l'intervention conjointe et les synergies avec les autres intervenants</li> <li>La superposition d'exécution DEX et NEX a été toutefois une contrainte avec plus d'efficacité dans l'exécution NEX.</li> </ul>
Pertinence		Très bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme très pertinent, en phase avec les orientations nationales en matière de finance inclusive et la logique d'intervention des PTF impliqués.</li> <li>Programme-le plus dédié à la LPS avec des axes d'intervention pertinents.</li> <li>Pertinent également par rapport à sa logique d'intervention et à ses cibles directes et indirectes</li> </ul>
Efficience		Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne efficacité même si la planification du projet n'a pas été respectée durant le cycle de programme.</li> <li>Compte tenu de la période de mise en œuvre effective, les réalisations allaient être moins importantes sur les extrants liés aux PSF si ce n'étaient les critères élitistes mis en place.</li> <li>Aussi la réutilisation des fonds récupérés PEJU a permis de combler certains manquements par rapport aux attentes sur les résultats</li> <li>Les activités prévues ont été pour l'essentiel exécutées en dehors des inefficiences sur le développement de nouveaux produits et l'amélioration de l'offre d'assistance technique</li> <li>Les ressources ont été bien utilisées sur les extrants et priorités du Programme. En termes d'exécution budgétaire et financière, des inefficiences ont été notées au cours des deux premières années et surtout relativement à la modalité d'exécution DEX. Une amélioration sur les exercices 2010 et 2011.</li> </ul>
Efficacité	1. Appui au dispositif réglementaire et prudentiel	Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement effectif et apprécié de la DRS/SFD pour la logistique de contrôle et de surveillance.</li> <li>Bonne diffusion des guides et outils de la réglementation auprès des PSF et autres acteurs impliqués en plus des actions de renforcement de capacités.</li> </ul>
	2. Appui au dispositif institutionnel	Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonne contribution à l'amélioration du dispositif institutionnel grâce à des appuis pertinents et appréciés pour l'APSFD, la DRS/SFD, la DMF et le CNC.</li> </ul>
	3. Appui aux PSF	Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuis pertinents et efficaces dans les SIG, la production de l'information, la logistique, la planification la transparence financière, et le renforcement de capacités.</li> <li>Pour le financement la contribution du Programme est en deçà des attentes des PSF partenaires.</li> </ul>
	4. Appui aux PST	Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'activités réalisées sur cette modalité. La relation s'est limitée à la contractualisation pour la réalisation de missions d'appui aux PSF ou de travaux d'études pour le Programme.</li> </ul>

	5. Appui au développement de nouveaux produits	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plupart des activités non réalisées dans les PTBA concernent le développement de nouveaux produits.</li> <li>• En dehors de la formation sur le DNP, il n'y a pas de résultats visibles établis pour cet extrant.</li> </ul>
	6. Amélioration de l'offre en milieu rural	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des acquis importants sont réalisés dans ce domaine avec les agrégats d'amélioration présentés dans le rapport mais encore en deçà des attentes.</li> <li>• Les actions pertinentes initiées à ce niveau durant ces deux dernières années doivent être poursuivies en tenant compte davantage des aspects liés à la demande au niveau du milieu rural.</li> </ul>
	7. Articulation « Banque/SFD »	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bons résultats dans l'amélioration de la connaissance mutuelle entre les deux types d'acteurs.</li> <li>• Quelques résultats avec des PSF bénéficiaires en partenariat avec le PCE/USAID.</li> <li>• Mais hormis les SFD matures qui n'avaient pas en réalité des difficultés pour lever des fonds, la plupart des PSF peinent à obtenir des financements bancaires.</li> <li>• Aussi, le partenariat de services peut encore être amélioré.</li> </ul>
	8. Recherche de partenaires financiers	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En dehors du Gouvernement qui a permis la réutilisation des fonds récupérés PEJU, d'autres PTF n'ont pas rejoint le Programme.</li> </ul>
	9. Synergies et partenariats avec les Projets/programmes	Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes synergies avec le PAMIF1/PAMIF2 et des Projets/programmes sous exécution nationales (PADEL/PNDL, PGIES, PALAC, PROGERT, ...) et avec de bons résultats.</li> </ul>
	10. Amélioration de l'accès au financement et effets sur la cible	Bien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne amélioration des agrégats du secteur sur la période de mise en œuvre</li> <li>• Bonne amélioration des indicateurs d'accès pour les PSF partenaires du Programme</li> <li>• Bonne prise en compte de la dimension genre avec 59% des clients femmes pour les PSF partenaires.</li> </ul>
	11. Durabilité	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne durabilité liée au renforcement du dispositif institutionnel</li> <li>• Bonne durabilité pour les PSF matures</li> <li>• Durabilité moyenne quant aux capacités de la plupart des PSF à assurer de façon autonome la continuité des actions entreprises par le Programme.</li> <li>• Bonne durabilité pour les investissements en infrastructures mais aussi en systèmes et procédures</li> <li>• Les acteurs de promotion et de supervision sont encore dépendants en partie de l'appui de PTF pour la conduite des missions.</li> </ul>

Tableau 16: Synthèse de l'évaluation globale du Programme

### 2.7.3 Conclusions sur les questions d'évaluation

La mission conclue que le PALPS est pertinent en tant que programme unique dédié à la mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle, qu'il prend en compte les défis réels du secteur et est aligné aux politiques nationales et celles des principaux partenaires financiers.

Démarré avec plus d'une année de retard, le programme a eu à obtenir des résultats tangibles au niveau de l'amélioration de la professionnalisation, de la gouvernance des PSF et d'un plus grand accès des ruraux et femmes aux services financiers, du renforcement des acteurs du cadre institutionnel. Il a amélioré la connaissance mutuelle entre banques et PSF et développé des partenariats intéressants avec d'autres projets et programmes. Les acteurs rencontrés ont reconnu ces résultats et il est indéniable que la situation avant et après projet n'est pas la même.

Le programme a par contre obtenu des résultats plus mitigés dans les domaines de :

- la diversification des produits,
- la mobilisation des ressources additionnelles au niveau des banques,
- la communication de ses résultats au plan institutionnel et opérationnel,
- la capitalisation et le partage des savoirs et
- l'appui aux prestataires de services techniques.

Malgré les résultats obtenus et appréciés, de nombreux défis demeurent au niveau du secteur et nécessitent encore des investissements importants.

Il s'agit notamment :

- de la poursuite de l'informatisation pour permettre aux PSF de répondre aux exigences de la loi en matière de production d'informations, de reporting mais également pour améliorer leur transparence,
- la poursuite des extensions en milieu rural,
- la diversification des produits notamment pour les groupes vulnérables et en milieu rural (micro assurance, mobil banking..),
- l'accompagnement des processus de transformation institutionnelle pour répondre aux exigences de la réglementation au risque de voir disparaître certaines jeunes institutions notamment celles opérant en milieu rural,
- la mise en réseau des jeunes institutions,
- une meilleure prise en compte de la demande et
- la consolidation des PSF déjà appuyés par le projet.

La mission considère que globalement les stratégies utilisées pour atteindre les résultats ont été efficaces. Elle estime, par contre, que la stratégie de ciblage des PSF ainsi que celle de l'appui aux PST devraient être redéfinies pour plus d'efficacité. Le Comité d'Investissement devrait améliorer son efficacité dans la rapidité de la tenue de ses réunions et la mise en œuvre de ses décisions.

De façon générale, le Programme, se basant sur les leçons tirées devrait améliorer significativement le temps d'attente des demandeurs d'appui tout en garantissant la qualité des dossiers.

La consolidation de tous ces acquis demeure aujourd'hui un impératif.

## 2.7.4 Leçons et Recommandations

La mission recommande :

1. **La poursuite du Programme** qui est essentiel pour consolider les acquis (gouvernance des PSF, amélioration de l'offre, renforcement des acteurs du cadre institutionnel..), corriger les insuffisances notamment dans les domaines où les résultats ont été mitigés (diversification des produits, renforcement des PFT, communication..) et intégrer de nouveaux défis. Par ailleurs, une clarification des arrangements institutionnels, opérationnels est nécessaire ainsi qu'une prise en compte des résultats du plan d'action actualisé du LPS de 2012 ;
2. **La revue de la stratégie d'appui des PSF** en couplant l'appui aux grands PSF à forte potentialité de croissance avec les PSF de moyenne et de petite taille notamment ceux intervenant en milieu rural et visant les couches défavorisées. Pour cela, une catégorisation provenant d'un diagnostic de départ est nécessaire. Cette catégorisation permettra de construire une stratégie d'appui par catégorie d'une part et de fixer des objectifs de passage des PSF d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure ;
3. **La revue de la stratégie d'appui aux PSF de petite et moyenne taille** avec un bon dosage d'assistance technique sur la durée. En effet, compte tenu du faible niveau du personnel d'une part et des nombreux défis à relever d'autre part, les appuis ponctuels sous forme de formation à cette catégorie de PSF ne sont pas suffisants pour obtenir des résultats tangibles ;
4. **La revue de la stratégie de diversification des services financiers** : i) en améliorant la compréhension de la demande à travers une étude approfondie en utilisant la méthodologie conçue par l'UNCDF et ii) en renforçant les partenariats entre les PSF et les acteurs non financiers déjà amorcés pendant la présente phase du Programme. Il s'agit de corriger les insuffisances enregistrées par rapport à cet aspect;
5. **Inclure dans le document de projet la stratégie de capitalisation, de partage de savoirs et de communication** en vue de mieux valoriser les acquis du Programme et de mobiliser d'autres bailleurs. Le Programme devrait y mettre des moyens conséquents et utiliser des partenaires comme l'APSFD comme relais pour assurer cette fonction. Cette recommandation procède du constat que le Programme a obtenu des résultats mais que ces résultats ont été très peu mis en valeur et vulgarisés. Il s'agit donc de corriger cette insuffisance dans la nouvelle phase.

### **3 Annexes**

Annexe1 : Termes de référence

Annexe 2 : Liste de personnes interviewées et liste de projets visités

Annexe 3 : Liste de documents consultés

Annexe 4 : Plan de travail de la mission

Annexe 5 : Matrice d'évaluation complétée

Annexe 6 : Cadre des ressources et résultats du programme

Annexe 7 : Traitement des principales observations

## **Annexe 1 : Termes de référence**



*Gouvernement de la république du Sénégal*  
*Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)*  
*UN Capital Development Fund (UNCDF)*  
*Agence Canadienne de Développement International (ACDI)*

**PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTEURIELLE MICROFINANCE  
(PA LPS)  
(2007 – 2010)**

**TERMES DE REFERENCE  
POUR L'EVALUATION FINALE CONJOINTE  
DU PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELE (PALPS)**

## Table de matières

1. Sommaire exécutif .....	9
1.1. Contexte .....	9
1.1.1. Profil du programme.....	9
1.1.2. Envergure et objectifs de l'évaluation.....	10
1.1.3. Approche méthodologique de l'évaluation .....	10
1.2. Enseignements et recommandations .....	11
1.2.1. Statut de mise en œuvre du Programme .....	11
1.2.2. Evaluation globale des résultats du programme .....	11
1.2.3. Enseignements clés de l'évaluation .....	12
1.2.4. Leçons et Recommandations.....	15
2. Rapport principal .....	17
2.1. Introduction .....	17
2.2. Envergure et objectifs de l'évaluation.....	17
2.3. Méthodologie de l'évaluation.....	18
2.4. Contexte du pays et du secteur .....	19
2.5. Profil du programme.....	22
2.5.1. Description du programme .....	22
1.1.1. Etat de mise en œuvre du Programme.....	25
1.1.1.1. Résultats au Niveau de l'exécution technique .....	25
1.1.1.1.1. Niveau de réalisation Technique sur planification ACDI UNCDF PNUD.....	25
1.1.1.1.2. Niveau de réalisation Technique sur planification Fonds récupérés PEJU.....	31
1.1.1.2. Résultats au Niveau de l'exécution budgétaire et financière.....	33
1.1.1.2.1. Exécution budgétaire et financière sur planification .....	33
ACDI UNCDF PNUD.....	33
1.1.1.2.1.1. Niveau d'exécution sur planification ACDI UNCDF .....	33
PNUD.....	33
1.1.1.2.1.2. Evolution des décaissements par PTF .....	34
1.1.1.2.2. Niveau d'exécution budgétaire global par modalité.....	35
1.1.1.2.3. Niveau d'exécution budgétaire par PTBA et par modalité .....	36

1.1.1.2.4.	État d'exécution budgétaire par résultat .....	37
1.1.1.2.5.	Exécution budgétaire et financière sur planification Fonds récupérés PEJU.....	39
1.2.	Enseignements de l'évaluation.....	40
1.2.1.	Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçu et répond aux logiques d'intervention de UNCDF, du PNUD et de l'ACDI ainsi qu'aux priorités nationales ? (Pertinence).....	40
1.2.2.	Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PALPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ? (Efficience et Efficacité) .....	43
1.2.3.	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ? (efficacité).....	44
1.2.3.1.	Au niveau des acteurs institutionnels.....	44
1.2.3.2.	Au niveau des PSF.....	47
1.2.3.3.	Au niveau des PST .....	52
1.2.4.	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ? (Efficacité).....	53
1.2.4.1.	Evolution des principaux indicateurs des PSF du secteur durant la mise en œuvre du Programme et contributions du PALPS.....	56
1.2.4.2.	Relations « Banques/PSF ».....	59
1.2.5.	Dans quelle mesure le PALPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ? (Durabilité).....	61
1.2.6.	Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ? (Efficacité).....	62
1.2.7.	Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PALPS ? (Efficience et efficacité).....	65
1.3.	Conclusions et recommandations .....	67
1.3.1.	Principales contraintes ayant affecté les résultats .....	67
1.3.2.	Evaluation globale.....	68
1.3.3.	Conclusions sur les questions d'évaluation .....	70
1.3.4.	Leçons et Recommandations.....	71
2.	Annexes .....	1
	Annexe1 : Termes de référence .....	1
	Annexe 2 : Liste de personnes interviewées et liste de projets visités.....	1

Annexe 3 : Liste de documents consultés.....	1
Annexe 4 : Plan de travail de la mission.....	1
Annexe 5 : Matrice d'évaluation complétée.....	1
Annexe 6 : Cadre des ressources et résultats du programme.....	1

**QUELQUES DONNEES SUR LE PROGRAMME**

Pays	SENEGAL
Titre du Programme	PROGRAMME D'APPUI A LA LETTRE DE POLITIQUE SECTORIELE
Acronyme	PALPS
Code Atlas du Programme	UNCDF: Proj ID: 58204 ; AWARD ID:00048181 ACDI : Proj ID: 63725 ; AWARD ID: 0051252 PNUD: Proj ID: 58534 ; AWARD ID:00048401

**Plan de financement**

Engagements	Monnaie	Montant
UNCDF	USD	2 000 000
UNDP	USD	2 500 000
ACDI	USD	4 500 000
<b>Total budget</b>	USD	9 000 000

**Montant des décaissements à date**

	2007	2008 (1)	2009	2010	2011(2)	Total	% engageme
UNCDF	125 000	332 987	257 113	391 381	445 000	1 551 481	77,57
UNDP	50 551	146 170	422 691	234 892	201 472	1 055 776	42,23
ACDI	0	667 560	701 918	926 875(3)	1 969 088	4 265 441	94,79
Total des décaissements	175 551	1 146 717	1 381 722	1 553 148	2 615 560		
Cumul des décaissements	175 551	1 322 268	2 703 990	4 257 138	6 872 698		
Taux de décaissement	1,95%	14,69%	30,04%	47,30%	76,36 %		

(1)Date de démarrage effectif du projet

(2)Budget 2011

(3) 577 633 (Engagement de 2010 mais décaissées en 2011 faute de ressources)

Agence d'Exécution	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance
Partenaire de mise en œuvre	Ministère de l'Entreprenariat Féminin et de la Microfinance
Date d'approbation du Programme	04 septembre 2007
Durée	5 ans : 2007-2011
Amendement	Aucun
Date d'évaluation finale	01 novembre au 30 décembre 2011
Projets antérieurs de l'UNCDF dans le pays	Non applicable
Évaluations antérieures	Revue de la Lettre de Politique Sectorielle (2008)
Dates des audits	Non applicable

## 1. Contexte

### a. Historique du programme et son contexte

1. Le Gouvernement du Sénégal a approuvé en avril 2005, la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (LPS/MF) adoptée en décembre 2004 par l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, SFD, partenaires techniques et financiers, société civile et secteur privé) après un processus participatif.
2. La vision commune partagée par les acteurs 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. L'objectif général est de « *favoriser l'accès à des services financiers viables et durables à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire national d'ici à 2015, grâce à des systèmes financiers décentralisés (SFD) viables, s'intégrant dans le système financier national* ».
4. Elle est accompagnée d'un plan d'action quinquennal (2005-2010) et d'un budget initial de 20,8 milliards FCFA pour assurer sa mise en œuvre effective. La LPS/MF est structurée en quatre axes stratégiques :
  - Axe 1 : amélioration de l'environnement économique, légal et réglementaire pour un développement sécurisé du secteur ;
  - Axe 2 : offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiés et en augmentation, notamment dans les zones non couvertes par des SFD professionnels ;
  - Axe 3 : articulation renforcée entre SFD et Banques, favorisant le financement des MPE et PME, et une intégration progressive du secteur de la microfinance au secteur financier ;
  - Axe 4 : organisation du cadre institutionnel de manière à permettre une gestion articulée et concertée du secteur et de la politique sectorielle.
5. Sa mise en œuvre devrait permettre d'atteindre un certain nombre de cibles à savoir :
  - un nombre de bénéficiaires de l'ordre de 800 000 ;
  - un nombre d'emprunteurs actifs de l'ordre de 191 000 ;
  - un volume de crédit atteignant 311 milliards FCFA ;
  - un encours de dépôts de 163 milliards.
6. Les principaux résultats qualitatifs attendus sont :
  - une maîtrise du cadre légal et réglementaire ;
  - la professionnalisation des PSF permettant une offre viable et pérenne des services diversifiés sur l'étendue du pays et des innovations en vue d'une adaptation constante aux besoins de la clientèle ;
  - une amélioration de la collecte de l'épargne ;
  - une meilleure coordination du secteur ;
  - des programmes de formation adaptés aux besoins des acteurs ;
  - une Associations Professionnelle dynamique assurant avec efficacité la représentation de leurs membres et la moralisation de la profession ;
  - une plus grande articulation PSF/Banques et une intégration progressive des PSF au système financier national.

### b. Présentation du programme

7. A l'issue d'une table ronde organisée en avril 2005, les partenaires bailleurs de fonds, dont UNCDF, se sont engagés à soutenir la réalisation du plan d'action en contribuant au financement de son budget. Cette stratégie, pour plus de rationalité dans la mise en œuvre, a été approfondie par les études sur les mécanismes de gestion du plan d'action et ceux de refinancement des PSF.
8. Sur la base des recommandations des deux études complémentaires et des orientations de la lettre de politique sectorielle, un Programme d'Appui à la Lettre de Politique Sectorielle (PA LPS) a été élaboré, en 2005. D'une durée de 5ans, il est conjointement financé par le PNUD, l'ACDI et UNCDF, pour un montant de 9 millions de US\$. Les objectifs spécifiques du PA PLS, s'articulent autour des axes suivants :
  - *le renforcement du cadre institutionnel du secteur de la microfinance ;*

- *le développement d'une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifié et en augmentation notamment dans les zones rurales ;*
  - *le renforcement des relations d'affaires entre PSF et les banques en vue d'une intégration progressive des marchés financiers*
9. Le PA PLS a été doté d'un mécanisme de financement constitué de deux fonds à savoir le Fonds d'Appui Institutionnel (FAI) et le Fonds de Financement des PSF (FFM). Ces fonds sont destinés, sur une base compétitive, au renforcement des capacités technique et financières des PSF. Le Fonds de Financement des PSF, moins de 20% de l'allocation budgétaire, vise le financement, sous forme de prêts, les innovations en milieu rural. La contribution des principaux bailleurs au programme à savoir l'ACDI, le PNUD et UNCDF ont été respectivement de 4,5 millions USD, 2,5 millions USD et 2 millions USD.
10. Le résultat attendu est l'amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, notamment en zone rurale, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier. Les produits attendus de la mise en œuvre du PA LPS sont les suivants :
- *le cadre légal et institutionnel du secteur de la microfinance est renforcé ;*
  - *l'offre viable et pérenne de services financiers est améliorée et développée par des PSF notamment dans les zones rurales; les relations entre PSF et les banques sont renforcées, en vue de l'intégration progressive des marchés financiers ;*
  - *la cohérence du programme avec les autres initiatives d'appui à la lettre de politique sectorielle est assurée.*
11. En avril 2008, l'ensemble des acteurs ont procédé à un réexamen en de la LPS. La revue de la LPS a reconfirmé les axes d'orientation stratégique. La période couverte par le plan d'action a été revue, elle va de 2009 à 2013. Le budget a été porté à 75,45 milliards FCFA dont 35 milliards FCFA pour les actions directes de développement et 40,45 milliards FCFA pour la demande solvable en "refinancement".
12. La reconsidération de la LPS a permis de revoir les cibles des indicateurs retenus précis, que sa mise en œuvre devrait permettre d'atteindre, à savoir :
- 13.

Indicateur	Cible selon le Plan d'Action de la LPS 2005-2010	Cible selon la LPS revue (2009-2013)
nombre de membres/clients	800 000	1 856 000
nombre d'emprunteurs actifs	191 000	432 148
volume de crédit	311 milliards FCFA	352 milliards FCFA
encours de dépôts	163 milliards FCFA	282 milliards FCFA

14. Au terme de la période d'exécution initialement prévue, il convient de procéder à une évaluation de la première phase du PALPS de manière à mieux apprécier les résultats atteints mais aussi et surtout dégager les orientations futures compte tenu des exigences du secteur.

c. Réalisations à date

Selon les dernières informations des rapports trimestriels 2011

Objectifs/ Produits	Echantillon d'avancement pour quelques produits
<b>1. Objectif spécifique 1 : « Renforcer le cadre institutionnel du secteur de la microfinance »</b>	
<b>Produit 1.1. : « L'APSF est renforcée dans sa mission de promotion du secteur »</b>	La vulgarisation de la convention collective a été reportée pour permettre l'APSF de bien préparer la campagne d'information et de sensibilisation
<b>Produit 1.2. : Les capacités techniques et humaines de la DMF sont renforcées</b>	La Direction de la Microfinance (DMF) a organisé du <b>12 au 19 mars 2011</b> , avec l'appui du PALPS, une session de formation sur « Le Management Interculturel »
<b>Produit 1.3 : Le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace</b>	Le Comité National de Coordination (CNC) a organisé le <b>22 mars 2011</b> , sa 16 <sup>ème</sup> réunion de concertation des acteurs du secteur portant sur la restitution et la validation du rapport de l'étude sur la finance rurale.
<b>Produit 1.5 : Des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la Lettre de Politique Sectorielle de</b>	Convention de partenariat avec le Programme Croissance Economique de l'USAID signée pour une meilleure articulation entre Banques et SFD et dans le cadre de la promotion du développement du warrantage, et avec le PGIES pour l'appui à l'

<b>Microfinance</b>	mise en réseau des neuf SFD mis en place par le PGIES.
<b>Objectif spécifique 2 : Le cadre légal de la Microfinance est renforcé</b>	
<b>Produit 2.2 « Les capacités techniques et matérielles de la DRS sont renforcées »</b>	Analyse de la demande d'appui institutionnel de la <b>Direction de la Réglementation et la Surveillance</b>
<b>Objectif spécifique 3 : Développer une offre viable et pérenne de produits et services adaptés, diversifiée, notamment dans les zones non encore couvertes par des SFD professionnels</b>	
<b>Produit 3.1 : « Les capacités d'intervention des SFD identifiés sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, de formation, de ressources humaines, logistiques et financière »</b>	Appel à manifestation d'intérêt pour la sélection de SFD lancé au début du mois de février 2011. Des demandes d'informations complémentaires ont été adressées. Une mission d'appui et de suivi des institutions partenaires dans les régions de Diourbel, Kaffrine, Kaolack, Thiès et Tambacounda
<b>Produit 3.2 : « L'offre de produits et services financiers est étendue, diversifiée et adaptée à la demande, notamment en zone rurale »</b>	Former les SFD et prestataires techniques aux outils de développement de nouveaux produits (21-25 Mars). Les termes de référence pour l'organisation d'un prix à l'innovation pour les SFD sont en cours d'élaboration. Les demandes d'appui des SFD sont en cours d'analyse pour être présentés au comité d'investissement prévu le 22 avril 2011.
<b>Objectif spécifique 4 : Les relations entre Banques et SFD sont renforcées</b>	
<b>Produit 4.1 : « L'accès des SFD au refinancement à travers le FFI est amélioré »</b>	Le processus de sélection des SFD n'étant pas terminé aucune ligne de crédit n'est encore mise en place. Cependant, il a été procédé au suivi des lignes de refinancement déjà accordées à des SFD et de la qualité du portefeuille sur ces lignes de crédit.
<b>Objectif Spécifique 5 : « Assurer la gestion et la coordination du programme »</b>	
<b>Produit 5.1 : « La Cellule d'Exécution du Programme est opérationnelle ».</b>	Cellule d'Exécution du Programme opérationnelle ; suivi des demandes d'appuis institutionnels 2011 de l'APSF et de la DRS-SFD est assuré ; la participation de la CEP à l'atelier de validation du plan d'actions 2011 de convergence et de synergie des PPNEX qui s'est tenu du 18 au 19 mars 2011 et à l'atelier de restitution des audits, du 14 au 17 mars 2011.
<b>Produit 5.2 : « Le suivi-évaluation du Programme est effectué »</b>	Le dispositif de suivi-évaluation-contrôle dispose d'une base de données en ligne accessible à tous les SFD partenaires du programme. La CEP a organisé une mission de terrain dans les régions Tambacounda, Kaffrine, Kaolack, Diourbel et Thiès pour apprécier le niveau d'exécution technique des programmes d'investissement appuyés

## 2. Objet de la mission d'évaluation

### a. Facteurs déterminants du moment de l'évaluation finale

15. Cette évaluation intervient quatre (4) années après le démarrage de la phase d'exécution du projet d'une durée de cinq (5) ans allant de 2007 à 2011. Les ressources allouées seront décaissées à plus de 83% à fin 2011. En effet, les engagements pris sur les années antérieures pour 2011 représentent plus de 30% du budget alloué et ces décaissements se feront cette année en plus des nouveaux engagements. L'exercice est conforme aux règles et procédures du PNUD, de UNCDF et de l'ACDI.

16. Par ailleurs, il convient de rappeler ce qui suit :

1. le projet a démarré effectivement en 2008 et devra prendre fin en 2011,
2. l'UNDAF 2012-2016 est en cours d'élaboration;

### b. Objectifs de l'évaluation

17. La mission a pour objectif d'évaluer la mise en œuvre du Programme d'Appui de la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance (PA/LPS) au regard des objectifs définis dans le document de projet et de son budget.

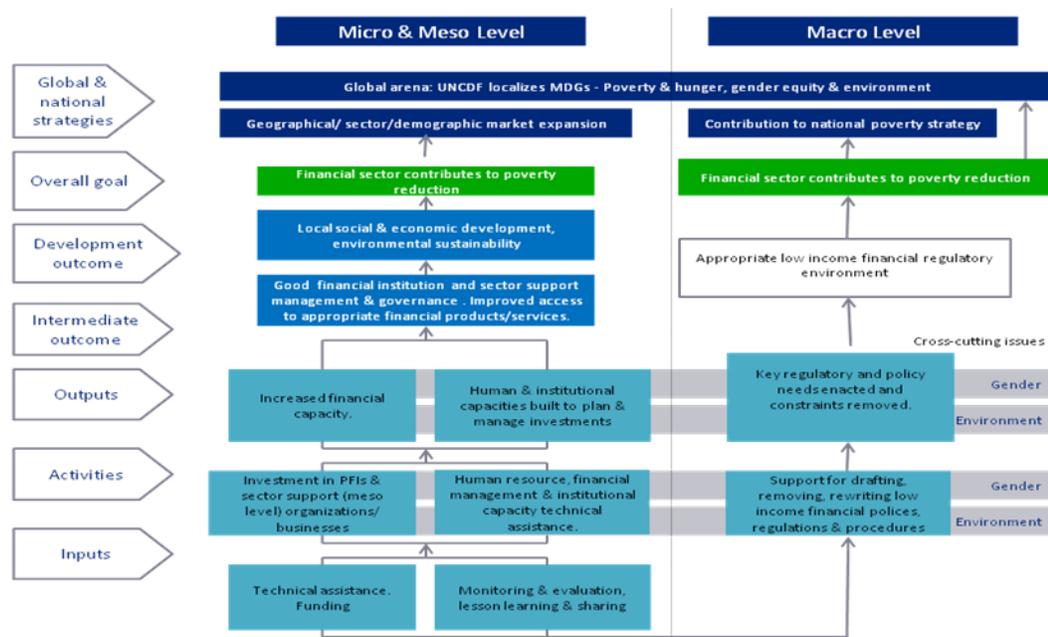
18. Il s'agit d'apprécier le bien fondé et la pertinence du PA/LPS, l'atteinte des objectifs, la qualité des résultats, et l'efficacité et l'efficience des actions menées, au regard des ambitions de départ et du contexte de mise en œuvre.

19. Les consultants, dans le cadre de cette évaluation finale, devront:

- **apprécier le bienfondé** et la **pertinence** du PA LPS au moment de sa formulation et à l'heure actuelle (question no. 1 de la matrice d'évaluation dans l'Annexe 2), au regard :
  - ✓ des axes de la Lettre de Politique Sectorielle initiale et revue ;
  - ✓ des principes clés de la promotion de la microfinance tels que définis par la Lettre de Politique Sectorielle de la Microfinance;

- ✓ de l'attente des principaux acteurs (Gouvernement, bailleurs, PSF, Banques, Clients, ONG, autres acteurs financiers) ;
  - ✓ des objectifs et instruments d'intervention du PALPS ;
  - ✓ des besoins des bénéficiaires directs et indirects ;
  - ✓ des besoins du secteur de la microfinance, selon le diagnostic de la LPS ;
  - **évaluer la conception du programme** (question 1 de la matrice dans l'Annexe 2), au regard de :
    - ✓ logique d'intervention du programme en relation à la conception standard d'UNCDF en finance inclusive)
    - ✓ évaluabilité du « Resources and Results Framework », RRF (la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation et leur compatibilité avec la politique d'évaluation de UNCDF)
    - ✓ prise en compte des approches transversales (genre, droits humains, gestion axée sur les résultats, mobilisation des ressources et développement durable
  - **apprécier la mise en œuvre** en termes quantitatifs et qualitatifs du PA PLS aux trois niveaux (macro, méso et micro) (questions no. 2 et 3 de la matrice d'évaluation en annexe),
    - ✓ en appréciant les changements engendrés pour le secteur et les bénéficiaires du fait de la mise en œuvre de la PA LPS ;
    - ✓ en mesurant la contribution du PA LPS au renforcement des capacités nationales en matière de réflexion stratégique et d'appropriation des pratiques de finance inclusive ;
  - **examiner l'efficacité** de la mise en œuvre du PA LPS,
    - ✓ en comparant les résultats obtenus aux ressources utilisées (notamment en comparant l'exécution nationale utilisé par le PNUD et l'exécution directe utilisé par UNCDF et ACIDI) ; identifier les obstacles éventuels à la bonne mise en œuvre du PA LPS et à la réalisation à terme de ses objectifs ou, au contraire, les aspects qui l'ont facilitée ;
    - ✓ en appréciant le calendrier de la mise en œuvre ;
  - **évaluer le niveau de satisfaction/d'appréciation du programme** par les parties prenantes et les bénéficiaires au regard des résultats atteints (questions no. 3 de la matrice d'évaluation);
  - **évaluer le dispositif institutionnel** de mise en œuvre du projet (questions no. 4 et 6 de la matrice d'évaluation);
  - **analyser les perspectives de la durabilité** des actions entreprises aux différents niveaux (macro, méso et micro) (questions no. 5 de la matrice d'évaluation);
  - fournir les éléments d'appréciation de **la valeur ajoutée des résultats** aux bailleurs du fonds du Programme, aux parties prenantes et aux bénéficiaires (questions no. 7 de la matrice d'évaluation);
  - **évaluer les partenariats et la coordination** (questions no. 7 de la matrice d'évaluation):
    - ✓ Evaluer le niveau de cohérence du PA LPS avec les autres initiatives en support de la LPS et le niveau d'appropriation nationale,
    - ✓ analyser le niveau d'alignement et harmonisation des trois bailleurs de fonds pendant la supervision et suivi du programme, en comprenant le partage de canevas de rapports trimestriels et annuels et d'autres requêtes d'information
3. Portée et durée de l'évaluation
- a. Portée de l'évaluation
20. La mission porte sur l'évaluation finale du programme PALPS pour la période de mise en œuvre allant de 2007 à 2011 (malgré qu'il faille considérer que le démarrage effectif du programme a été en 2008). L'évaluation va couvrir les six résultats du PA/LPS selon son PRODOC. Il décrira les aspects des interventions fournis pour tous les bailleurs de fonds (ACDI, PNUD, UNCDF) pour générer les produits, les effets et l'impact attendu.
21. Un accent particulier sera mis sur la couverture géographique et les partenariats développés (les appuis d'extensions dans les zones rurales, les efforts de consolidation des PSF à fort potentiel de croissance, les relations entre les banques et les PSF) ainsi que la cohérence du programme avec les autres initiatives d'appui à la LPS.
- b. Durée de l'évaluation

22. La période souhaitée pour la mission est Novembre -Décembre 2011, avec une durée, à titre indicatif de trente (30) jours, qui reprend le nombre de jours à domicile (pour la préparation de la mission et la rédaction du rapport) et sur le terrain.
4. Méthodologie de l'évaluation
- a. Approche méthodologique
23. UNCDF utilise une approche de développement du secteur de la microfinance qui appui les gouvernements et les parties prenantes à construire une vision commune pour le développement de l'industrie.<sup>1</sup> La première étape consiste à évaluer le secteur des services financiers et à identifier les obstacles et manques à plusieurs niveaux : légal, réglementaire ou politique (niveau macro), d'infrastructure financière et services de support (niveau méso), les prestataires de services financiers (niveau micro), et la qualité et la nature des besoins et la demande de services financier (niveau client). Dans quelques cas, les programmes travaillent avec le gouvernement et les parties prenantes afin d'établir une politique nationale ou une stratégie de finance inclusive. Le centre du travail d'UNCDF est de construire la capacité nationale au détail afin d'étendre et approfondir la porté des prestataires de services financiers (PSF). Le principal outil est l'investissement catalytique (subventions, prêts et garanties) aux institutions de microfinance et d'autres PSF qui servent les ménages pauvres.
24. Les objectifs d'UNCDF sont de mûrir et rendre autosuffisants ses partenaires de services financiers en offrant des produits appropriés et abordables pour les ménages pauvres. En relation à d'autres bailleurs, UNCDF se focalise sur les institutions dans son étape de démarrage et croissance quand l'investissement peut avoir un impact majeur. L'intention est qu'après la dynamique de croissance dans le cadre de la microfinance sera consolidée et intégrée dans le courant principal du secteur financier.
- a.1) Logique d'intervention / hypothèses de développement**
25. La logique d'intervention / hypothèse de développement sous-jacents d'un programme UNCDF Finance Inclusive est-ce que les améliorations dans l'environnement propice pour la finance inclusive, appuyées par des investissements catalytiques des prestataires de services financiers (PSF) et l'infrastructure d'appui, renforcera le secteur de la microfinance jusqu'à le rendre autosuffisant et capable d'attirer des dépôts et prêts qui incitent un processus de croissance durable de l'industrie.
26. La logique d'intervention du secteur de la finance inclusive est illustrée dans la suivante figure:



<sup>1</sup> UNCDF (2009) Corporate Management Plan 2010-2013. Pp. 7-8.

27. Les apports techniques et financiers d'UNCDF et d'autres bailleurs appuient les activités du programme. Ces activités du programme comprennent l'appui au développement du secteur de la microfinance (et dans une certaine mesure les microentreprises) au niveau micro, macro et méso, bien que à différents degrés selon les projets.
28. Au niveau micro, la construction de capacités et quelques fois les prêts sont offerts aux PSF sur la base de sa performance. Les PSF sont demandés d'atteindre cibles claires et standards de performance afin de maintenir l'appui d'UNCDF. Au niveau méso, les programmes cherchent à identifier et, si possible, appuyer l'infrastructure du secteur financier qui renforce le secteur. Cela peut inclure les associations du secteur, les initiatives de développement d'affaires, les bureaux de crédit, l'éducation financière des consommateurs et les agences/initiatives de protection, etc. Au niveau macro, les interventions incluent le travail avec le gouvernement et les régulateurs afin d'assurer que les lois, réglementations et politiques sont inclusives, ou, au minimum, ne renforcent pas des pratiques financières exclusives et qu'elles appuient et promeuvent l'expansion du secteur vers les marchés pauvres selon les principes de transparence et de mécanismes justes et gratuites (absence de plafonds de taux d'intérêt, no excessive taxation...).
29. Les activités des programmes débouchent sur quelques produits/extrants (outputs) : améliorations du potentiel économique et la santé des PSF, les organisations de service du secteur (OSSs) au niveau méso. Le résultat intermédiaire (intermediate outcome) écoulant des produits est un secteur de microfinance et des OSSs plus fortes et stables et un environnement de politique et régulation plus propice à la finance inclusive et appuyant la prestation durable des services financiers aux ménages pauvres. Comme dans le cas des programmes de Développement Local, la poursuite de ces résultats contribue à l'atteint des ODMs dans les pays et par conséquent, à l'Stratégie Globale d'UNCDF de localisation des ODMs.
30. Le diagramme de la logique d'intervention pour l'inclusion financière (voir la figure 1 ci-dessus) définit la chaîne des résultats prévus résultant de l'intervention du programme. Le cadre trace les résultats de l'intervention des intrants aux extrants, à travers les effets directs et les impacts, en distinguant les différents domaines de renforcement des capacités et la prestation des services. Il retrace la façon dont l'expérience acquise dans l'arène locale informe la répliation, la réforme des politiques et le déploiement national du programme. Il montre également comment l'expérience dans le pays concerne les objectifs PNUD et UNCDF au niveau pays et globaux et informe les débats sur des stratégies future. La méthodologie utilisée pour cette évaluation consiste à tester la logique d'intervention / hypothèse de développement sous-jacents du programme contre les preuves (évidence) de sa performance de mise en œuvre.
- a.2) La matrice d'évaluation**
31. La matrice d'évaluation pour la Finance Inclusive est basée sur la logique d'intervention décrite ci-dessus. Les questions posées dans la matrice cherchent à établir si les résultats attendus illustrés ont été effectivement réalisés. La matrice rapporte chaque question à des indicateurs, des outils et des sources d'information. Les outils utilisés par l'équipe comportent l'examen des données et de documents, des entrevues avec les intervenants clés, des séances d'informations et de restitution, coup, des focus groupes, des réunions communautaires et des visites de terrain.
32. La matrice d'évaluation est présentée à l'annexe 2 dans sa formulation générale, qui devra servir d'outil de référence et d'orientation dans l'adaptation et l'application de questions en tenant compte des spécificités de chaque programme. Compte tenu de l'état d'avancement/mise en œuvre du programme et les décaissements réalisés à ce jour, l'équipe d'évaluation évaluera la performance du projet en termes les 7 questions figurant dans la matrice pour la Finance Inclusive (annexe 2) et résumée ci-après :

Questions d'évaluation	Equivalence avec les Critères d'évaluation onusiens et autres
<b>Question 1</b> : Dans quelle mesure le Programme a-t-il été bien conçue et répond aux logiques d'intervention d'UNCDF, de l'ACDI et du PNUD ainsi qu'aux priorités nationales ?	Pertinence

<b>Question 2 :</b> Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du PA LPS a-t-elle contribué au développement des réglementations, politiques et stratégies dans le domaine de la finance inclusive ?	Efficienc e et Efficacité
<b>Question 3 :</b> Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il contribué au renforcement des capacités institutionnelles des PSF, des PSTs et des Institutions Publiques ?	Efficacité
<b>Question 4 :</b> Dans quelles mesures le PA LPS a-t-il contribué à l'amélioration du marché de la finance inclusive et à l'accès durable aux services financiers viables et pérennes pour les populations à faible revenu ?	Efficacité
<b>Question 5 :</b> Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il pu contribuer à la pérennisation du secteur financier inclusif ?	Durabilité
<b>Question 6 :</b> Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle été efficace ?	Efficienc e
<b>Question 7 :</b> Dans quelle mesure le Gouvernement et les bailleurs de fonds ont-ils appuyé la mise en œuvre du PA LPS ?	Efficienc e et Efficacité

b. Etapes de l'évaluation

33. L'évaluation comprendra les étapes suivantes: Démarrage de la mission, Visite-terrain, Restitution - rédaction de Rapports et Les réponses du Management aux recommandations.

34. **Phase 1: Démarrage de la mission**

- **Organisation de la documentation pertinente :** le Comité de Gestion de l'évaluation, avec l'aide du Groupe de Référence, procède à la réunion de la documentation basique qui sera mise à disposition des consultants pour la préparation du rapport préliminaire. Les principales sources d'information pour l'évaluation du PALPS sont les suivantes:
  - Modèles des résultats de programmes de pays, régionaux et mondiaux
  - Suivi (comptes-rendus réguliers, examens) et rapports de d'évaluation
  - Revue de la LPS
  - Rapports de recherche - Information financière et de gestion (Atlas, pilotage de la performance, audit, gestion basée sur les résultats, etc.)
  - PV des comités de financement, PBA et indicateurs de performance, rapports financiers des SFD appuyés
  - rapports trimestriels de mise en œuvre du PA LPS ;
  - les différentes études ;
  - les rapports du Cadre National de Concertation ;
  - Rapports BCEAO
- **Discussion méthodologique téléphonique:** un briefing téléphonique est fait entre les consultants et le Comité de Gestion de l'évaluation pour assurer une bonne compréhension des Tdr et clarifier toute doute méthodologique et logistique avant le démarrage de la mission ;
- **Revue des documents pertinents et entretiens téléphoniques** avec des acteurs clés dans la conception du programme pour la préparation du rapport préliminaire (inception report)
- **Rapport préliminaire :** le Chef de mission soumettra à l'attention du Comité de Gestion un rapport préliminaire présentant i) sa compréhension de la mission, ii) une courte présentation de la logique d'intervention de base du projet résumant les objectifs principaux de ce projet et les principales étapes attendues pour arriver a ces objectifs , iii) toute modification suggérée aux questions et sous-questions de la matrice d'évaluation, iv) les sources d'information qui seront utilisées et iii) mise à jour du calendrier définitif pour la soumission des différents livrables. Selon le canevas de l'Annexe 3.
- **Révision et validation du rapport préliminaire:** le Comité de Gestion de l'évaluation, avec l'appui du Groupe de Référence, révisé le rapport préliminaire et s'assure de sa qualité. Le comité de gestion envoie les commentaires consolidés aux consultants pour les considérer dans les subséquentes étapes de l'évaluation.

35. **Phase 2 : Visite-terrain**

- **Finalisation du programme de travail:** l'équipe de consultants va réviser et finaliser le programme de travail avec l'équipe PNUD-UNCDF-ACDI au niveau du pays pour s'assurer des arrangements

logistiques des entretiens et l'accès à toute la documentation. Le briefing aura lieu par le biais d'une téléconférence et/ou physiquement pour ceux au Sénégal.

- **Atelier d'hypothèses:** Au lancement de la mission, l'équipe de consultants tiendra une réunion de briefing avec les parties prenantes du PALPS et la LPS, y compris le Comité de Pilotage du programme, pour assurer une approche commune pour le processus d'évaluation et avoir leur adhésion au processus.
- **Collecte d'information sur le terrain:** Dans la capitale et quelques zones d'intervention des PSF, l'équipe de consultants tiendra des ateliers de lancement et des échanges avec les bénéficiaires et les parties prenantes pour avoir leur feedback sur le PALPS. Les constatations de terrain devront être partagées avec le comité de gestion de l'évaluation avant toute restitution au niveau national ou local.
- **Atelier national de restitution / débriefing national:** Sur base d'une aide-mémoire/présentation PowerPoint soumis auparavant pour validation du Comité de Gestion de l'évaluation, les consultants soumettront les premiers enseignements et recommandations de l'évaluation au Groupe de Référence et le Comité de Gestion dans un atelier national de restitution, qui se tiendra à la fin de la mission pays. L'Expert en S&E de UNCDF, élabore un compte-rendu de l'atelier de restitution qu'il transmet à l'UNCDF, à l'UNDP, l'ACDI et à l'ensemble des participants. Les consultants intégreront les recommandations de cet atelier dans leur rapport provisoire.

### 36. Phase 3 : Restitution - rédaction de Rapports

- **Rapport d'évaluation provisoire et Résumé Exécutif:** après les visites de terrain, le Chef de Mission, soumettra un rapport provisoire et un résumé exécutif au Comité de Gestion de l'évaluation qui va se charger de le partager et de recueillir les commentaires des principales parties prenantes. Le canevas sera fourni pendant le déroulement de l'évaluation.
- **Restitution téléphonique :** Sur la base du rapport provisoire et des commentaires envoyés préalablement par le Comité de Gestion, le Chef de Mission participera à une conférence téléphonique avec le senior management d'UNCDF (bureau régional et siège) pour présenter les constatations et les principales recommandations. La séance de restitution sera présidé ou bien par le/la chef du bureau régional ou par le Secrétaire exécutif UNCDF au siège. Le compte rendu de cette téléconférence, qui sera préparé par la chargée de S&E UNCDF, sera transmis au Chef de Mission pour finalisation du rapport et du résumé exécutif.
- **Rapport d'évaluation final :** Le Chef de Mission va finaliser et soumettre au comité de gestion le rapport définitif y compris le résumé exécutif et les annexes, ainsi que ses réponses aux commentaires et suggestions fournis par le Management.

### 37. Phase 4: Les réponses du Management aux recommandations

- **« Management Response »:** L'expert en S&E assistera le Chef du Bureau Régional de l'UNCDF dans la coordination, dans un délai de 30 jours après réception du rapport final, des réponses du Management (PNUD, ACDI et UNCDF) en réponse aux constatations et recommandations formulées. Ces réponses ainsi que le rapport final d'évaluation seront postés sur le site de l'UNCDF et de l'UNDP. Le Chef du Bureau Régional de l'UNCDF est responsable du suivi de la mise en œuvre des recommandations.

38. L'échéancier proposé se trouve à l'annexe 1 et les normes de qualité pour les rapports d'évaluation sur l'Annexe 4.

c. Rôles et responsabilités au sein du processus d'évaluation:

<p>Commanditaires de l'évaluation : UNCDF comme agence principale dans la gestion de l'évaluation, et coordination avec UNDP et l'ACDI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermine les résultats et projets à évaluer, ainsi que le moment et le niveau de l'évaluation dans le plan annuel d'évaluation UNCDF.</li> <li>- Le commanditaire est responsable pour assurer l'utilité de l'évaluation et la mise en œuvre des recommandations.</li> <li>- Fournit un retour d'information à l'évaluation grâce à la préparation d'une réponse de gestion (« management response») et à l'utilisation des conclusions de l'évaluation, le cas échéant</li> <li>- Assume la responsabilité de tirer des enseignements des évaluations dans différents domaines</li> <li>- Veille à sauvegarder l'indépendance de l'évaluation</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alloue les fonds et les ressources humaines nécessaires</li> </ul>
<p>Management du Bureau Régional UNCDF (Chef du BR et son adjointe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approuve les Tdr de l'évaluation</li> <li>- Approuve le recrutement des évaluateurs externes</li> <li>- Approuve formellement les différents livrables essentiels de l'évaluation (rapports provisoire et final)<sup>2</sup></li> <li>- Valide le « management response » et assure son utilisation pour la gestion des connaissances (inclusion dans des nouveaux programmes)</li> </ul>
<p>Comité de Gestion de l'évaluation (assurance qualité du processus d'évaluation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expert en S&amp;E du Bureau Régional d'UNCDF</li> <li>- Unité d'Evaluation d'UNCDF</li> <li>- Conseiller du S&amp;E du Bureau Régional du PNUD</li> <li>- ACIDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige l'élaboration des Tdr de l'évaluation</li> <li>- Assure la sélection et le recrutement des évaluateurs externes</li> <li>- Fournit un soutien en matière d'exécution et de coordination au groupe de référence</li> <li>- Fournit aux évaluateurs un soutien administratif et méthodologique</li> <li>- Assure la liaison entre l'équipe d'évaluation, l'unité de programme, la direction et les parties prenantes clés, et garantit l'approche globale et transparente de l'évaluation</li> <li>- Révise et commente tous les livrables de l'évaluation (rapport préliminaire et PowerPoint, rapport provisoire et rapport final), tout en assurant qu'ils répondent aux normes de qualité et d'éthique des évaluations de l'UNEG</li> <li>- S'assure de la conformité des présentations PowerPoint, des rapports préliminaires et finaux aux standards Onusiens pour les évaluations ;</li> <li>- Organise la restitution au niveau régional et rédige le compte rendu de la restitution ;</li> <li>- Assure la qualité du « management response » en lien avec les principales conclusions de l'évaluation</li> </ul>
<p>Groupe de Référence de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseillers Techniques Microfinance du Bureau Régional UNCDF, Chargé de Portefeuille Régional UNCDF,</li> <li>- Représentant du Bureau Pays PNUD,</li> <li>- Bureau de l'ACDI au Sénégal ;</li> <li>- Cellule d'Exécution du PALPS,</li> <li>- Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporte leurs commentaires sur les Tdr de l'évaluation ;</li> <li>- Après discussions avec les évaluateurs pendant la phase d'évaluation, peuvent fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation ;</li> <li>- Se rendent disponibles pour l'atelier national de restitution et d'autres réunions souhaitées par l'équipe d'évaluation ;</li> <li>- Commente rapport provisoire et le rapport final ;</li> <li>- L'équipe pays PNUD-UNCDF facilite la conduite de visites et entretiens des consultants, ainsi que leur rendre accessible toute information au niveau national ;</li> <li>- L'Unité Technique d'Exécution du PA LPS, ainsi que le CT Microfinance du BR d'UNCDF et du Bureau Pays PNUD, élaborent le « management response », avec l'appui du Comité de Gestion de l'évaluation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le coordonateur du projet au niveau pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le/la chargée de programme UNCDF devrait s'occuper des questions logistiques (réservations pour hôtels consultants, voitures, chauffeurs et visites dans les zones d'interventions soient organisés etc.) ;</li> <li>- faciliter l'agenda de visites et entretiens des consultants, ainsi que leur rendre accessible toute information au niveau national</li> <li>- rédiger le compte rendu au niveau national</li> </ul>
<p>Chef de mission et consultant national</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisent les dispositions contractuelles en accord avec les normes et les directives éthiques et de qualité du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG);</li> <li>- collectent des données (interviews, enquête, recherche documentaire, visite de terrain) ;</li> </ul>

<sup>2</sup> Le Bureau Régional de 'UNCDF a la responsabilité finale d'approbation du rapport d'évaluation après concertation avec le Bureau Pays du PNUD et l'ACDI.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulent des enseignements, leçons et conclusions d'évaluation et des recommandations ;</li> <li>- élaborent et présentent des rapports, amendements des rapports conformément aux observations faites par les parties prenantes.</li> <li>- L'équipe doit utiliser les outils méthodologiques requis (modèle de la matrice de l'évaluation à intégrer dans le premier rapport de démarrage, modèle du rapport final, lecture du code de bonne conduite, etc.), fournir les produits attendus dans le respect des délais ;</li> <li>- Intègre les principales recommandations de l'évaluation dans le canevas du "management-response".</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

##### 5. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

31. L'évaluation sera conduite par un binôme d'un consultant international et d'un consultant national.
  - a. Le consultant international, Chef d'équipe
32. Le chef d'équipe a pour tâche la supervision technique et la coordination de l'étude y compris la contribution du consultant national. Il établit le calendrier des diverses opérations, la méthodologie du travail, organise les réunions pour la mise en cohérence des contributions, coordonne l'élaboration de tous les rapports (selon le format recommandé dans le manuel du suivi et de l'évaluation du PNUD) et en assure la présentation pour la validation par les parties prenantes.
33. Sur la base du calendrier et de la méthodologie de travail adoptés, il est aussi chargé de l'exécution des opérations planifiées, à savoir la collecte des données, leur analyse, la revue documentaire, la conduite des entretiens, la formulation de propositions des recommandations.
34. Le consultant international devra :
  - Etre titulaire au moins d'un Diplôme d'Etudes Supérieures (Bac+5) en sciences sociales, finance, économie, planification, statistiques ou domaine connexe lié au développement économique international ;
  - Un minimum de 10 ans d'expérience en matière de suivi et évaluation des programmes de développement
  - 10 ans d'expérience dans le domaine de la microfinance et ayant une connaissance approfondie du paysage bancaire et financier et du secteur de la microfinance au Sénégal
  - Un minimum de 5 ans dans la gestion de la microfinance ou dans la consultation.
  - Une bonne compréhension de l'approche sectorielle et du concept de finance inclusive ;
  - une bonne connaissance de l'environnement financier et de la microfinance en Afrique ;
  - Une bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans les programmes de l'UNCDF ou PNUD dans d'autres pays et plus spécifiquement en matière de microfinance y compris l'utilisation des méthodologies quantitatives et qualitatives pour l'évaluation des résultats des programmes au niveau individuel/ménage, institutionnel, sectoriel et au niveau des politiques. Une expérience prouvée en formation et assistance technique de microfinance.
  - Connaissance approfondie des repères CGAP et des meilleures pratiques dans le secteur
  - Expérience au niveau du sectoriel et compréhension du développement de secteurs financiers, de préférence en Afrique
  - Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre, les droits humains
  - Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation
  - Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais
  - Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.)
35. Le consultant national travaille sous la responsabilité directe du Consultant International. En plus de sa contribution à la collecte de la documentation, à la facilitation des contacts avec les partenaires et bénéficiaires, le consultant national participe à l'élaboration des rapports en veillant à la pertinence des analyses par rapport

au contexte, aux réalités et aux préoccupations des bénéficiaires des interventions. Il exécute aussi toutes autres tâches que pourraient lui confier le Chef d'équipe en vue du bon accomplissement de la mission.

36. Les consultants nationaux devront avoir :
- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaine connexe
  - Un minimum de cinq ans d'expérience en matière de suivi et évaluation des programmes de développement
  - Une expérience professionnelle de 10 ans minimum dont 5 à 7 ans dans la microfinance, la banque ou la finance.
  - Un minimum de trois années d'expérience en gestion d'une PSF ou dans la consultation.
  - Une expérience prouvée en formation et assistance technique de microfinance
  - Connaissance approfondie des repères CGAP et des meilleures pratiques dans le secteur
  - Une bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans l'évaluation de programmes et plus spécifiquement dans la microfinance ;
  - Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre, les droits humains
  - Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation
  - Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais
  - Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.)
6. Ethique d'évaluation
37. Les évaluateurs devront se référer, dans l'exercice de leurs missions, aux principes, à l'éthique et aux procédures de l'évaluation énoncés dans les *« Directives éthiques pour l'évaluation »* de l'UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

Annexe : Canevas rapport préliminaire

### **Rapport préliminaire (« inception report) de l'évaluation finale du PALPS**

*A être complété par les consultants et approuvé par le Comité de Gestion avant la fin de la phase initiale de l'évaluation*

Le but du rapport initial est d'assurer que les évaluateurs :

- i) Aient compris les objectifs et l'envergure de l'évaluation
- ii) Aient compris quels étaient les objectifs de PALPS lors de sa conception et - le cas échéant - comment ces objectifs ont changé durant sa mise en œuvre. Cela en vue d'avoir en début de l'évaluation un cadre clair de résultats attendus contre lequel ils peuvent apprécier la performance du projet à tous les niveaux de la logique d'intervention.
- iii) Sachent sur base de quelles questions et de quelles sources d'information ils vont répondre aux principales questions d'évaluation

#### *1. Résumé des objectifs principaux de l'évaluation*

Les consultants devraient résumer les objectifs de l'évaluation d'après les Termes de Référence et sur base de leurs discussions avec les commanditaires et les gestionnaires de l'évaluation.

#### *2. Hypothèse de projet*

Sur la base de la lecture des documents principaux et des entretiens téléphoniques avec les acteurs clés du projet, les consultants doivent présenter de façon claire et concise la logique d'intervention de base du projet comme ils la comprennent, en présentant i) l'objectif spécifique du projet et ii) les activités (*outputs*) et les résultats principaux (*outcomes*) que le projet doit réaliser pour atteindre cet objectif..

En cas de désaccord avec le cadre de résultats présenté dans le document de projet, le Comité de Gestion discutera avec les membres principaux du Groupe de Référence et approuvera la version que les consultants doivent utiliser pour apprécier la performance du projet en termes de pertinence, efficacité, impact probable et pérennisation.

#### *3. Validation de la matrice d'évaluation et les sources d'information*

Les évaluateurs jugeront l'adéquation des questions dans la matrice d'évaluation et s'assureront qu'elle répond à la logique d'intervention convenu dans l'étape 2.

La matrice d'évaluation présente des questions et sous-questions standards pour un projet UNCDF dans le domaine de la finance inclusive. Sur base des conclusions sur l'hypothèse du projet, les évaluateurs sont libres de rajouter de nouvelles sous-questions, indicateurs et sources d'information ou d'enlever les sous-questions qui ne sont pas pertinentes au projet. Pour assurer la comparabilité des résultats de l'évaluation de ce projet avec les évaluations d'autres projets, ils doivent retenir et répondre aux 7 questions clés.

#### *4. Résumé des sources d'information qui seront utilisés pour en venir à leurs conclusions*

##### *a. Liste d'entretiens proposés*

Dans le rapport initial, les évaluateurs doivent indiquer quels entretiens ils proposent tenir pour arriver à leurs conclusions.

Le chargé de projet fournira à l'équipe une première liste d'entretiens proposés avec des parties prenantes qui permettra aux évaluateurs de répondre à toutes les questions d'évaluation. Si nécessaire les évaluateurs peuvent conduire des entretiens supplémentaires avec des acteurs internes au projet et parties prenantes principales externes. En cas de non-disponibilité, les évaluateurs peuvent conduire des entretiens par téléphone

Pendant la phase initiale de l'évaluation, une série de *réunions téléphoniques* sera organisée avec les conseillers techniques au bureau régional et au siège.

##### *b. Liste de documentation*

Dans le rapport initial, les évaluateurs doivent indiquer quels documents ils vont utiliser pour arriver à leurs conclusions.

La chargée de S&E, avec l'appui du chargé de projet, fournira la documentation principale du projet concernant la conception et la mise en œuvre du projet, les données financières ainsi que tout document jugé pertinent au développement du secteur plus globalement.

Si la documentation n'est pas jugée suffisante pour répondre aux questions, les évaluateurs peuvent demander au chargé de projet de la compléter.

##### *c. D'autres méthodes proposées*

Les évaluateurs peuvent proposer d'autres méthodes de collecte d'information selon leurs besoins pour considération par le comité de gestion de l'évaluation.

#### 5. *Checklist* de qualité pour le rapport d'évaluation

Pour compléter le rapport initial de l'évaluation, les consultants doivent joindre la *checklist* de qualité pour les rapports d'évaluation proposés par UNEG. Cette *checklist* a été développée par le Groupe d'Évaluation de Nations Unies (UNEG, 2010). Pour l'instant, la version française n'est pas disponible, seulement la version originale en anglais. Le Comité de Gestion de l'Évaluation fournira une traduction en français si les consultants le considèrent nécessaire.

#### 6. Calendrier

En base à la proposition de la note d'orientation du processus d'évaluation, les consultants présenteront leur calendrier définitif pour la soumission des différents livrables.

## Annexe: Check-list de qualité UNEG pour les Rapport d'Évaluation.

Approuvé lors de la réunion générale annuelle UNEG 2010, cette check-list de qualité pour les Termes de Référence d'Évaluation et cahiers de mission sert de ligne directrice dans la conception et la conduite des évaluations pour les membres UNEG.

Basé sur les normes et standards UNEG d'évaluation, cette check-list comprend des indicateurs essentiels pour de termes de référence et cahiers de mission de haute qualité.

### Check-list de qualité UNEG pour les Rapports d'Évaluations

Cette check-list est destinée à aider les gestionnaires d'évaluation et les évaluateurs à s'assurer que le produit final de l'évaluation - Rapport d'évaluation - répond à la qualité attendue. Il peut également être partagé dans le cadre des TDR avant la conduite de l'évaluation ou après la finalisation du rapport pour évaluer sa qualité.

Titre de l'Évaluation

Bureau Commissionnaire :

#### 1. Structure du Rapport

1.0	Le rapport est bien structuré, logique, claire et complet.	
1.1	Le rapport est structuré de façon logique avec clarté et cohérence (par exemple contexte et objectifs sont présentés avant les conclusions et les résultats sont présentés avant les conclusions et recommandations).	
1.2	La page de titre et les pages d'ouverture fournissent les principales informations de base. <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nom de l'objet de l'évaluation</li> <li>2. Calendrier de l'évaluation et la date du rapport</li> <li>3. Emplacements (pays, région, etc) de l'objet d'évaluation.</li> <li>4. Noms et / ou des organisations d'évaluateurs</li> <li>5. Nom de l'organisation commissionnaire de l'évaluation</li> <li>6. Table des matières qui énumère aussi les tableaux, graphiques, figures et annexes</li> <li>7. Liste des acronymes.</li> </ol>	
1.3	Le sommaire exécutif est une section autonome de 2-3 pages qui incluent <sup>3</sup> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vue d'ensemble de l'objet d'évaluation</li> <li>2. Les objectifs d'évaluation et public ciblé.</li> <li>3. La méthodologie d'évaluation</li> <li>4. Enseignements et conclusions les plus importants</li> <li>5. Principales recommandations</li> </ol>	
1.4	Les annexes accroissent la crédibilité du rapport d'évaluation. Elles peuvent inclure <sup>4</sup> , entre autres: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TDR</li> <li>2. Liste des personnes interviewées et des sites visités.</li> <li>3. Liste des documents consultés</li> <li>4. Plus de détails sur la méthodologie, tels que les instruments de collecte de données, y compris les détails de leur fiabilité et la validité</li> <li>5. Données biographiques des évaluateurs et / ou la justification de la composition de l'équipe.</li> <li>6. Grille/matrice d'évaluation</li> <li>7. Cadre de résultats</li> </ol>	

<sup>3</sup> Résumé: Les éléments essentiels sont énumérés dans UNEG Standards for Evaluation in the UN System (UNEG/FN/Standards[2005]), page 18, Standard 4.2, Number 3.

<sup>4</sup> Le contenu des annexes est décrit dans l'UNEG Normes d'évaluation dans UNEG Standards for Evaluation in the UN System (UNEG / FN / Normes [2005]), page 20, norme 4.9 et page 23, Standard 4.18

<b>2. Objet de l'évaluation</b>	
2.0	Le rapport présente une description claire et complète de l' «objet» d'évaluation <sup>5</sup>
2.1	Le <b>modèle logique et / ou la chaîne de résultats escomptés</b> (intrants/inputs, outputs/produits et outcome/résultats) de l'objet est clairement décrit.
2.2	Le <b>contexte des principaux facteurs sociaux, politiques, économiques, démographiques et institutionnels</b> qui ont une incidence directe sur l'objet est décrite. Par exemple, les stratégies du gouvernement partenaire et les priorités, les objectifs de développement internationaux, régionaux ou nationaux, les stratégies et les cadres, les objectifs d'entreprise de l'agence concernée et les priorités, le cas échéant
2.3	L'ampleur et la complexité de l'objet de l'évaluation sont clairement décrits, par exemple: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <b>nombre de composantes</b>, si plus d'une, et la taille de la population de chaque composante est destiné à cibler, soit directement et indirectement.</li> <li>• Le <b>contexte et les limites géographiques</b> (tels que la région, du pays et / ou du paysage et défis )</li> <li>• Le but et l'objectif, et l'organisation / gestion de l'objet</li> <li>• Le <b>total des ressources</b>, y compris les ressources humaines et budgétaires (s ) (par exemple l'agence concernée, le gouvernement partenaire et contributions des autres donateurs ..)</li> </ul>
2.4	Les <b>principaux intervenants impliqués</b> dans la mise en œuvre de l'objet, y compris l'agence d'exécution (s) et ses partenaires, d'autres intervenants clés et leurs rôles.
2.5	Le rapport identifie <b>l'état de mise en œuvre de l'objet</b> , incluant sa phase de mise en œuvre et tout changement important (par exemple les plans, stratégies, cadres logiques) qui a eu lieu et explique les implications de ces changements pour l'évaluation.
<b>3. Objet de l'évaluation, Objectif (s) et portée.</b>	
3.0	L'objet de l'évaluation, les objectifs et la portée sont entièrement expliqués
3.1	Le but de l'évaluation est clairement défini, y compris pourquoi l'évaluation est nécessaire à ce moment donné, qui a besoin de l'information, quelle information est nécessaire, comment l'information sera utilisée.
3.2	Le rapport doit fournir une explication claire des objectifs et de la portée de l'évaluation, y compris les questions d'évaluation principales et décrit et justifie ce que l'évaluation n'a et ne pas couvert.
3.3	Le rapport décrit et fournit une explication des critères d'évaluation choisis, des normes de performance, ou d'autres critères utilisés par le évaluateurs <sup>6</sup> ..
	Les objectifs et la portée de l'évaluation comprennent des questions qui traitent des questions de genre et de droits humains.
<b>4. Méthodologie de l'Evaluation</b>	
4.0	Le rapport présente une description transparente de la méthodologie appliquée à l'évaluation qui explique clairement comment l'évaluation a été conçue pour répondre aux critères d'évaluation en vue de mener à des réponses aux questions d'évaluation et à l'atteinte des objectifs d'évaluation.
4.1	Le rapport décrit les méthodes de collecte de données et d'analyse, la justification de leur sélection, et leurs limites. Indicateurs de référence et repères sont inclus le cas échéant.
4.2	Le rapport décrit les sources de données, la justification de leur choix, et leurs limites. Le rapport comprend une discussion de la façon dont la combinaison des sources de données a été utilisée pour obtenir une diversité de perspectives, d'assurer l'exactitude des données

<sup>5</sup> L'objet de l'évaluation est l'intervention (outcome/résultat, programme, projet, groupe de projets, thèmes, assistance soft) qui est (sont) la cible de l'évaluation et des résultats de l'évaluation présenté dans le rapport.

<sup>6</sup> Les critères d'évaluation les plus couramment appliqués sont les suivants: les cinq critères du CAD / OCDE sur la pertinence, efficacité, impact et la durabilité. Chaque évaluation peut avoir une orientation différente (pas tous les critères sont abordés dans chaque évaluation). Chaque organisme/agence peut ajouter un indicateur à cet instrument, afin d'évaluer la mesure dans laquelle chaque critère est abordé dans l'évaluation.

	et de surmonter les problèmes liés aux données.	
4.3	Le rapport décrit le cadre d'échantillonnage - superficie et la population représentée, justification de la sélection, les mécanismes de sélection, les nombres sélectionnés sur des sujets potentiels, et les limites de l'échantillon.	
4.4	Le rapport d'évaluation donne une description complète du processus de consultation des parties prenantes dans l'évaluation, y compris la justification du choix du niveau particulier et les activités de consultation.	
4.5	Les méthodes utilisées sont appropriées pour l'évaluation et pour répondre aux questions	
4.6	Les méthodes utilisées sont appropriés pour analyser les questions de genre des droits humains identifiés dans la portée de l'évaluation.	
4.7	Le rapport présente des preuves que des mesures adéquates ont été prises pour assurer la qualité des données, y compris les preuves à l'appui de la fiabilité et la validité des outils de collecte de données (protocoles d'entrevue, par exemple, des outils d'observation, etc)	
<b>5. Enseignements de l'évaluation</b>		
5.0	Les résultats de l'évaluation répondent directement aux critères d'évaluation et aux questions détaillées dans la section de portée et les objectives du rapport et ils sont basés sur des preuves dérivées de la collection et l'analyse de données décrites dans la section de méthodologie du rapport.	
5.1	Les résultats présentés reflètent une analyse et une interprétation de données systématiques et appropriés	
5.2	Les enseignements présentés dans le rapport abordent les critères d'évaluation (comme efficacité, efficacité, durabilité, impact et pertinence) et les questions définies dans la portée de l'évaluation.	
5.3	Les résultats sont objectivement présentés et basées sur des preuves.	
5.4	L'absence et les limitations des données et/or les résultats inattendus sont présentés et discutés.	
5.5	Les raisons pour les accomplissements et les échecs, spécialement les contraintes continues/persistantes, ont été identifiés dans la mesure du possible.	
5.6	Les résultats généraux sont présentés avec clarté, logique et cohérence.	
<b>6. Conclusions</b>		
6.0	Les conclusions présentent des jugements raisonnables basés sur les résultats et soutenus par des preuves, et elles fournissent des aperçus pertinents pour le but et l'objectif de l'évaluation.	
6.1	Les conclusions reflètent des jugements évaluatifs raisonnables en relation aux questions clés de l'évaluation.	
6.2	Les conclusions sont soutenues par les preuves présentées et elles sont connectées logiquement aux résultats de l'évaluation.	
6.3	Les conclusions présentées fournissent des aperçus pour l'identification et/ou la solution des problèmes importants ou des sujets pertinents pour les décisions prospectives et les actions des usagers de l'évaluation.	
6.4	Les conclusions présentent les forces et faiblesses de l'objet d'évaluation (politique, programme, projet ou d'autres interventions), basés sur les preuves présentées en prenant compte les opinions des diverses sections des parties prenantes.	
<b>7. Recommandations</b>		
7.0	Les recommandations sont pertinentes pour l'objet et l'objectif de l'évaluation, elles sont appuyées par des preuves et des conclusions, et elles ont été développées avec l'implication des parties prenantes.	
7.1	Le rapport décrit le processus suivi pour développer les recommandations y compris les consultations avec les parties prenantes.	
7.2	Les recommandations sont fermement basées sur des preuves et des conclusions.	
7.3	Les recommandations son pertinentes pour l'objet et l'objectif de l'évaluation.	
7.4	Les recommandations identifient clairement le groupe cible pour chaque	

	recommandation.	
7.5	Les recommandations et priorités d'action sont clairement exposées.	
7.6	Les recommandations sont telles qu'elles peuvent être mises en œuvre et reflètent la compréhension de l'organisation commanditaire et les limitations potentielles pour le suivi de leur mise en œuvre.	
<b>8. Genre et Droits de l'Homme</b>		
8.0	Le rapport illustre le degré avec lequel la conception et mise en œuvre de l'objet d'évaluation, l'évaluation de résultats et le processus d'évaluation incorpore la perspective d'égalité de genre et l'approche basée sur les Droits de l'Homme.	
8.1	Le rapport utilise le langage sensible au genre et les Droits de l'Homme, incluant des données désagrégées par sexe, âge, etc.	
8.2	L'approche d'évaluation et les méthodes de collecte et d'analyse de données sont sensibles à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme et ils sont appropriés pour analyser des sujets liés à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme identifiés dans la portée de l'évaluation.	
8.3	Le rapport évalue si la conception de l'objet d'évaluation a été basée sur une solide analyse de genre et des Droits de l'Homme et si la mise en œuvre axée sur les résultats a été suivie par des cadres de genre et Droits de l'Homme, ainsi que les résultats réels sur l'égalité des genres et les Droits de l'Homme.	
8.4	Les résultats, conclusions, recommandations et leçons présentés fournissent une information adéquate sur les aspects liés à l'égalité de genre et les Droits de l'Homme.	

## **Annexe 2 : Liste de personnes consultées et projets visités**

**Annexe 2 : Liste de personnes consultées et projets visités**

<b>Institution</b>	<b>Nom et Prénom</b>	<b>Fonction</b>
UNCDF	Alimata Sanogo TOURE	Conseillère technique régionale, Microfinance
	Blaise Tchabi	Chargé de portefeuille Régional
	Monica Lomena Gelis	Chargé suivi-évaluation
ACDI	Linda Chiasson	First Secretary (Development)
	Cheikh SECK	
PNUD	Francis James	Directeur Pays Adjoint
	Oumar Wade	
Cellule d'Exécution du Projet	Amadou Sarr	Coordinateur par intérim
	Assane SAGNE	Expert national, chargé du suivi- évaluation
	Aminata Fall MBENGUE	Responsable Administrative et Financière
	Ababacar YAGUE	Assistant administratif et comptable
Direction de la Microfinance	Amadou Sall DIAL	Directeur de la Microfinance
	Waly Clément FAYE	Responsable Suivi Évaluation
Direction de la Coopération Economique et Financière/MEF	Aissatou Fall BA	Chargée du portefeuille microfinance
Direction de la Règlementation et de la Surveillance	Mor Ndiaye	Inspecteur Technique des services
	Ndeye Ousseynou Diop Sène	Chef de Bureau Administratif et Financier
PAMECAS	Amadou Gaye	Chef de Service Développement réseau
	Waly CISSE	Directeur du Développement
URMEC	El Hadji Moussa DIONGUE	Directeur Général
	Mara ALBORGHETTI	Chef de projet FondezioniAfrica

U-IMEC	Ousmane THIONGANE	Directeur Général
CAURIE MICROFINANCE	Mme Dorothee DIATTA	Mme Dorothee DIATTA
MEC FADEC Ndjambour	Samuella TINE	Gérante
FEPRODES	Atta Kane	Gérante
	Abdoli Bah	Responsable portefeuille crédit
	Aminata Sall	Présidente Comité Crédit
	Mme Cissé Penda Gueye	PCA
Poly Conseil	Mor FALL	Directeur
CNCAS	Marieme Diop	Chef département Microfinance et Projets
CTI	Aboud Karim Sow	Directeur
	Yves Charland	Directeur Projet
BCEAO	Mme BA Diouf Kardiata	Fondée de Pouvoirs
	Ndeye Fary NDIAYE	Fondée de Pouvoirs
	Mme CISS Seynabou Siga Seck	Comptable
GIZ	Roland Sibeke	Conseiller Technique
PGIES Sénégal	Moussa DIOUF	Coordonateur
	Moussa FALL	Chargé de Suivi-Evaluation
USAID (Programme Croissance Economique)	Ibrahima Diakhoumpa	Manager Capital Access
Consultant	Tamsir Fall	Spécialiste Microfinance et MPE
APSPD	Sidy Lamine Ndiaye	Directeur Exécutif
CAP	Papa Matar NDIAYE	Chargé de Programme NEX
	Nourou DIABAKHATE	Chargé de Portefeuille Audit
PNDL	Atoumané ELFEKY AGNE	Responsable Suivi - évaluation

Projet Mobile Banking	Mansa OUALY	Co-responsable
MEC Kébémér	Issa MBAYE	Gérant
ACEP	Souleymane SARR	Directeur Etudes et Développement
Banque Régional de Solidarité	Issa DIOP	Chargé de Partenariat
Programme d'Appui à la Microfinance – volet 1	Mansa OUALY	Ancien Co-Responsable
Programme d'Appui à la Microfinance – volet 2	Abdoulaye DIASSE	Co-Responsable

### **Annexe 3 : Liste de documents consultés**

### Annexe 3 : Liste de documents consultés

#### Liste de documents consultés

1. Accords de subvention et contrats de performance entre PTF et PSF
  - a. FENU / ACEP
  - b. FENU / CAURIE MF
  - c. FENU / MEC FEPRODES
  - d. FENU / UIMCEC
  - e. FENU / CMS
  - f. FENU / UFM LOUGA
  - g. FENU / REMEC NIAYES
  - h. FENU / MEC FADEC NJAMBUR
  - i. FENU / PAMECAS
  - j. UNCDF / MEC DELTA
  - k. UNCDF / URMECS
2. Bilan des réalisations des activités des PTA 2009 – 2010 – 2011
3. Comptes rendu et procès verbaux des réunions du comité de pilotage
  - a. 10 décembre 2010
4. Comptes rendus et procès verbaux des réunions du comité d'investissement du :
  - a. 29 avril 2011
  - b. 19 septembre 2010
  - c. 27 avril 2010
  - d. 24 septembre 2009
  - e. 24 septembre 2008
5. Plan d'action du Programme Pays Gouvernement du Sénégal / PNUD 2012-2016
6. Document de politique économique et sociale DPES 201-2015
7. Evaluation à mi parcours du Plan d'action de la LPS
8. Autorisation de financement et confirmation des dépenses de 2008 à 2011
9. Projet PCNUAD « plan cadre des nations unies pour l'assistance au développement » Sénégal 2012-2016
10. Procès verbal du comité d'investissement virtuel – Requête MEC FADEC NJAMBUR
11. Rapports d'activités trimestrielles
  - a. 2<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - b. 1<sup>er</sup> trimestre 2011
  - c. 3<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - d. 4<sup>ème</sup> trimestre 2008
  - e. 3<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - f. 1<sup>er</sup> trimestre 2009
  - g. 1<sup>er</sup> trimestre 2010
  - h. 1<sup>er</sup> trimestre 2011
  - i. 2<sup>ème</sup> trimestre 2009
  - j. 2<sup>ème</sup> trimestre 2010
  - k. 2<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - l. 3<sup>ème</sup> trimestre 2008
  - m. 3<sup>ème</sup> trimestre 2009
  - n. 3<sup>ème</sup> trimestre 2010
  - o. 4<sup>ème</sup> trimestre 2009
  - p. 2<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - q. 4<sup>ème</sup> trimestre 2010
  - r. 3<sup>ème</sup> trimestre 2011
  - s. 3<sup>ème</sup> trimestre 2008
12. Rapport annuel d'activités 2008
13. Rapport de synthèse des indicateurs 2<sup>ème</sup> trimestre 2010
14. Rapport de synthèse des indicateurs 4<sup>ème</sup> trimestre 2009
15. Rapport d'exécution du 2<sup>ème</sup> trimestre 2010 MEC FEPRODES
16. Rapport d'exécution trimestriel PAMECAS (mars 2011)
17. Rapport PTT3 2011 FENU

18. PRODOC
19. Termes de référence
20. Document actualisé de politique sectorielle de microfinance et plan d'action (2008-2013)
21. Microfinance LPS – stratégie et plan d'action 2005-2010
22. Evolution du cadre logique PALPS
23. SFD financés
  - a. Formulaires
  - b. Fiches de synthèse
  - c. Indicateurs
  - d. Rapport d'exécution trimestriel
24. Manuel de procédures des opérations techniques
25. Rapports d'audits
  - a. MEC FEPRODES 2008
  - b. UIMCEC 2007
  - c. UIMCEC 2008
  - d. CAURIE MF septembre 2009
26. Présentation Bilan annuel 2011 et PTA 2012 Fonds PEJU
27. Présentation Bilan annuel 2010 et PTA 2011 Fonds PEJU
28. Bilan 2011 PEJU PALPS
29. Bilan financier PALPS et APSFD
30. Outils de suivi PTA 31 décembre 2011

## **Annexe 4 : Plan de travail de la mission**

## Annexe 4 : Plan de travail de la mission

TÂCHES	CALENDRIER DES TÂCHES DES CONSULTANTS (EN JOURS OUVRABLES)																														RESPONSABLES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Discussion méthodologique téléphonique	■																														CG et Equipe
Revue de docs, entretiens et prép.rapport préliminaire	■	■	■																												Equipe
Révision et validation du rapport préliminaire																															CG-GR
Visites sur le terrain (incluant atelier hypothèses)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	Equipe
Soumission de l'aide mémoire et le ppt												■																			Equipe
Atelier national de restitution													■																		Equipe-CG-GR
Préparation du rapport provisoire													■	■	■	■	■	■	■												Equipe
Révision et validation du rapport provisoire																															CG-GR
Préparation du rapport final																															Equipe
Transmission du rapport pour commentaires																															Equipe
Révision et validation du rapport final																															CG-GR
Restitution téléphonique																															Equipe-CG-UNCDF/PNUD/ACDI
Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation																															Equipe
Suite du « management response » sur (Evaluation Resource Center)																															BR UNCDF

Suivant la Section IV.c) :\*Equipe = équipe d'évaluateurs ; CG= comité de gestion de l'évaluation ; GR = Groupe de Référence de l'évaluation

**Annexe 5 : Matrice d'évaluation complétée, incluant une colonne additionnelle résumant les enseignements par sous question.**

**Annexe 5 : Matrice d'évaluation complétée, incluant une colonne additionnelle résumant les enseignements par sous question.**

<b>QUESTION D'ÉVALUATION No. 1: CONCEPTION ET PERTINENCE</b>				
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Enseignements clés</b>	<b>Sources de données</b>
1.1	Dans quelle mesure le Programme est-il aligné sur les priorités nationales ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohérence entre les objectifs, la logique d'intervention et les principes directeurs du Programme et ceux des Documents Nationaux de Stratégie pertinents ;</li> <li>▪ Niveau d'intégration du PA LPS dans le cadre national/ aucune preuve de l'existence d'une structure de programme parallèle ;</li> <li>▪ Mesure dans laquelle le PA LPS s'est concentré sur les gaps non comblés par d'autres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PALPS aligné aux quatre axes stratégiques du LPS, document de référence pour interventions en microfinance</li> <li>▪ PALPS concentré sur les priorités identifiées par LPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les documents de politiques ou de stratégies nationales,</li> <li>▪ Document CSLP</li> </ul>
1.2	Dans quelle mesure la conception du Programme correspond-elle à la logique d'intervention des principaux bailleurs, notamment UNCDF en finance inclusive?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cohérence entre la conception du PA LPS et un programme standard de UNCDF en finance inclusive ;</li> <li>▪ Mesure dans laquelle l'intervention de UNCDF a fourni de la valeur ajoutée au secteur ;</li> <li>▪ Mesure dans laquelle la logique d'intervention se sert de l'avantage comparatif de UNCDF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervention couvre les niveaux macro, méso et micro et respecte les principes de la finance inclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et directives de UNCDF ;</li> <li>▪ Personnel de UNCDF ;</li> <li>▪ Représentants du Gouvernement et des agences des NU ;</li> <li>▪ Autres bailleurs de fonds partenaires</li> </ul>
1.3	Dans quelle mesure le PA LPS est-il bien intégré au Country Programme Action Plan (CPAP) et au Cadre d'Assistance des Nations Unies pour le Développement (UNDAF)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'intégration implicite/explicite des projets de UNCDF au CCA/UNDAF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Favorise accès aux services financiers pour promotion initiatives privées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et directives de UNCDF ;</li> <li>▪ Personnel de l'UNCDF, Représentants du Gouvernement et des agences des NU</li> </ul>

1.4	Dans quelle mesure le PA LPS est-il aligné sur les plans gouvernementaux de développement du secteur financier ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de cohérence entre les interventions du PA LPS et les législations et stratégies nationales pour l'inclusion financière ;</li> <li>▪ La conception du PA LPS a pris en compte la capacité de développement et d'absorption du secteur ainsi que le contexte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PALPS aligné au LPS, stratégie nationale pour le développement du secteur de la microfinance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementations et législations financières ;</li> <li>▪ Surveillance des banques et/ou de la Banque Centrale ;</li> <li>▪ Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance ;</li> <li>▪ Ministère des Finances ou du Plan</li> <li>▪ Institutions et associations du secteur de la finance inclusive</li> <li>▪ Bailleurs de fonds</li> </ul>
1.5	Dans quelle mesure l'appropriation nationale du PA LPS a été effective au niveau du Gouvernement, de la Banque Centrale et/ou de la structure de supervision?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'implication du Gouvernement, de la Banque Centrale et/ou de la structure de supervision dans la conception et la mise en œuvre du PA LPS</li> <li>▪ Niveau des ressources humaines et de la capacité institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte implication de la partie nationale et de la banques centrale à travers leur participation au Comité de Pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cellule d'Exécution du projet</li> <li>▪ Prestataires de services financiers (PSF) and Prestataires de services techniques (PSTs)</li> </ul>
1.6	Dans quelle mesure le PA LPS satisfait les besoins du secteur financier (par exemple en comblant les gaps et levant les contraintes pour la croissance, au regard du contexte/national) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau Micro: besoins des clients et des prestataires de services financiers (PSF)</li> <li>▪ Niveau Meso: besoins d'infrastructure du secteur de finance inclusive (centrales de risques, associations professionnelles, etc.)</li> <li>▪ Niveau Macro: Politiques, stratégies et programmes nationaux, Réglementation nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LPS a été élaborée sur la base d'un diagnostic du secteur aux trois niveaux. PALPS a donc été élaboré en prenant en compte les priorités définies par le LPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementations et législations financières</li> <li>▪ Surveillance du secteur financier (Banques, SFD) et/ou de la Banque Centrale ;</li> <li>▪ Ministère des Finances ;</li> <li>▪ Institutions et associations du secteur de la finance inclusive ;</li> <li>▪ Bailleurs de fonds</li> </ul>
1.7	Dans quelle mesure l'appropriation du PA LPS a été effective au niveau des PSF et des prestataires de services techniques (par exemple l'Association Professionnelle, consultants, etc.) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de participation des PSF et PST appropriés ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>▪ Prestataires de services financiers (PSF) et Prestataires de services techniques (PSTs)</li> </ul>

1.8	Dans quelle mesure les questions transversales ont-elles été bien prises en compte par le PA LPS dans ses objectifs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuve que la conception du PA LPS adresse les questions relatives à la participation des institutions et à la promotion du genre ;</li> <li>▪ Preuve que la conception du PA LPS tient compte des questions environnementales ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prise en compte aspect genre (femme) intégrée dans les indicateurs de performance de PSF partenaire du PALPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSF bénéficiaires et institutions gouvernementales</li> </ul>
1.9	Dans quelle mesure la stratégie de sortie a-t-elle été incluse dans la conception du PA LPS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'indicateurs dans le cadre logique initial ;</li> <li>▪ PSF/PST impliqués en amont dans la conception du PA LPS, sa mise en œuvre et son évaluation ;</li> <li>▪ Identification des institutions nécessaires pour poursuivre la construction du secteur à la fin du PA LPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte implication de la partie nationale</li> <li>▪ Indicateurs de viabilité des PSF intégrés dans les indicateurs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PRODOC.</li> </ul>
<b>QUESTION D'EVALUATION No. 2: POLITIQUE ET STRATEGIE</b>				
	<b>Sous-questions</b>	<b>Indicateurs</b>		<b>Sources de données</b>
2.1	Les résultats du PA LPS sont-ils connus et ont-ils eu une influence auprès des principaux partenaires du secteur dans le pays ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des PSF et des PSTs ;</li> <li>▪ Références aux nouveaux standards et directives pour le management des PSF et des PSTs parmi les prestataires ciblés ;</li> <li>▪ Les questions relatives à la finance inclusive posées par les acteurs clés ou les décideurs rencontrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuffisance de capitalisation et de communication sur les résultats du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gouvernement central</li> <li>▪ Principaux bailleurs de fonds</li> </ul>
<b>QUESTIONS D'EVALUATION No. 3: RENFORCEMENT DE CAPACITES</b>				
	<b>Sous-questions</b>	<b>Indicateurs</b>		<b>Sources de données</b>
3.1	Les investissements réalisés répondent-ils aux besoins et priorités des PSF/PSTs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de concordance entre les plans d'affaires des PSF/PSTs, leur budget et les investissements actuels (en assistance technique et en capital)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les investissements ont permis d'améliorer le SIG, les capacités de planification stratégique et renforcer le système de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de Stratégies du PA LPS ;</li> <li>▪ Documents de lancement du PA LPS ;</li> <li>▪ Documents de reporting du PA LPS ;</li> <li>▪ PSF;</li> <li>▪ PSTs</li> </ul>

3.2	Dans mesure le PA LPS a-t-il contribué à améliorer les capacités institutionnelles des PSF/PSTs en matière de gouvernance?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Composition du Conseil d'Administration ;</li> <li>▪ Manuels disponibles sur la gouvernance ;</li> <li>▪ Formation des membres du Conseil d'Administration ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews de la Direction et du Conseil d'Administration ;</li> <li>▪ Manuels de procédures</li> </ul>
3.3	Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il bien renforcé les capacités de gestion des ressources humaines au niveau des PSF/PSTs et institutions publiques ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigramme</li> <li>▪ Répartition claire des rôles (ressources humaines, descriptions de poste bien écrites) ;</li> <li>▪ Les outils, manuels et procédures de gestion des ressources humaines sont disponibles et sont de qualité</li> <li>▪ Les processus et procédures de prises de décisions sont établis et acceptés de tous</li> <li>▪ Régularité des réunions, des comptes-rendus et qualité des rapports écrits ;</li> <li>▪ Evaluation CGAP et/ou Indicateurs de gestion CAMEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup de formations ont été réalisées et ont permis en renforcement les capacités des PSF. Toutefois, l'insuffisance d'assistance technique a limité la portée de ces formations pour les PSF de moyenne et petite taille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigramme, manuels et procédures</li> <li>▪ Rapports au Conseil d'Administration</li> <li>▪ Documents de planification stratégique</li> <li>▪ Rapports de progrès (mensuel, trimestriel ou annuel)</li> <li>▪ Archives/dossiers de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> </ul>
3.4	Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il contribué à renforcer les capacités financières des PSF/PSTs?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratios de liquidité et solvabilité ;</li> <li>▪ Diversification des sources de financement ;</li> <li>▪ Coût du capital ;</li> <li>▪ Capacité de gestion financière (exemple: nombre d'agents affectés à la gestion comptable et financière)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sur 11 PSF appuyés, 5 n'ont pas atteint l'autonomie opérationnelle. Le travail doit continuer par rapport à cet aspect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ États financiers audités (ou non) des PSF/PSTs</li> <li>▪ Données collectées sur les PSF/PSTs par l'Unité de Gestion du PA LPS</li> <li>▪ Données collectées sur les PSF/PSTs par les institutions publiques (si disponibles)</li> </ul>
3.5	Dans quelle mesure les PSF offrent-ils des opportunités appropriées aux femmes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Position des femmes au sein de la Direction Générale et du Conseil d'Administration, Comité de Surveillance, Comité de crédit ;</li> <li>▪ Pourcentage de femmes parmi les agents des PSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusion question genre dans les indicateurs de performance des PSF appuyé a permis une forte augmentation de l'accès des femmes aux services financiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil d'Administration, Direction Générale, Comité de Surveillance, Comité de crédit, des PSF et PSTs ;</li> <li>▪ Rapports d'activités ;</li> <li>▪ Indicateurs des PSF sur les femmes clientes</li> </ul>

3.6	Dans quelle mesure les PSF/PSTs tiennent-ils compte de la réglementation financière existante (le cas échéant), des risques environnementaux liés au portefeuille et/ou des impacts environnementaux significatifs résultant de leurs activités ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré de prise en compte des facteurs environnementaux ;</li> <li>▪ Politiques établies ;</li> <li>▪ Indicateurs de performance pour le Suivi-Evaluation au sein des PSF/PSTs disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers/archives des PSF</li> <li>▪ Interviews du Conseil d'Administration et de la Direction Générale</li> <li>▪ Archives et interview des institutions publiques</li> </ul>
<b>QUESTION D'ÉVALUATION No. 4 DELIVERY</b>				
	<b>Sous-questions</b>	<b>Indicateurs</b>		<b>Sources de données</b>
4.1	Dans quelles mesures les services ont-ils satisfait les besoins des clients à faible revenu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation du nombre de clients à faible revenu ;</li> <li>▪ Produits financiers développés pour satisfaire les besoins des pauvres ;</li> <li>▪ Conditions et termes appropriés aux cycles de revenus?;</li> <li>▪ Transparence dans les prix ;</li> <li>▪ Accessibilité géographique ;</li> <li>▪ Les PSTs offrent des services à valeur ajoutée et de qualité aux PSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La création de nombreux points de services a renforcé la proximité des services mais également facilité l'accès des ruraux aux services financiers.</li> <li>▪ Le nombre de nouveaux clients touchés par ses nouveaux points de vente est important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports trimestriels de performances et de portée ;</li> <li>▪ Interviews des PSF/PSTs ;</li> <li>▪ Données sur les produits et les clients des PSF et des PSTs ;</li> <li>▪ Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS ;</li> <li>▪ Interviews des clients ;</li> <li>▪ Données officielles du Gouvernement</li> </ul>
4.2	Dans quelles mesures les PSF ont-ils amélioré leurs produits et services?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de nouveaux produits et services ;</li> <li>• Amélioration des produits et services offerts par les PSF ;</li> <li>• Les femmes et les minorités ont un meilleur accès aux services et produits ;</li> <li>• Les PSTs offrent des services à valeur ajoutée et de qualité au secteur de la finance inclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Très peu de résultats ont été enregistrés par rapport à la diversification des produits. Le PALPS n'a pas élaboré une bonne stratégie dans ce sens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports trimestriels de performances et de portée ;</li> <li>▪ Interviews des PSF/PSTs ;</li> <li>▪ Données sur les produits et les clients des PSF et des PSTs (services offerts par les PSF/PST choisis) ;</li> <li>▪ Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> </ul>

4.2	Dans quelle mesure les besoins financiers des femmes sont-ils mieux couverts ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage de femmes parmi les clients actifs ;</li> <li>▪ Produits appropriés pour les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil d'Administration, Direction Générale des PSF ;</li> <li>▪ Comité de Surveillance et Comité de crédit,</li> <li>▪ Rapports d'activités des PSF ;</li> <li>▪ Indicateurs sur les femmes clientes</li> </ul>
4.3	De nouveaux segments de marché ont-ils été touchés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure dans laquelle le marché actuel est desservi (par exemple le taux de pénétration du marché) ;</li> <li>▪ Typologie des nouveaux segments ;</li> <li>▪ Croissance de la clientèle desservie (augmentation du nombre de clients pauvres tant en milieu urbain que rural) ;</li> <li>▪ Taille du marché cible et mesure dans laquelle le PA LPS a atteint ses cibles de pénétration du marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'accès des ruraux aux services financiers a cru de façon importantes à travers la création de plusieurs guichets et points de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews des PSF/PSTs ;</li> <li>▪ Données sur les produits et les clients des PSF et des PSTs ;</li> <li>▪ Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>▪ Données officielles du Gouvernement ;</li> <li>▪ Données sectorielles (CGAP, MIX, etc.)</li> </ul>
4.4	Le marché pour les populations à faible revenu est-il ouvert à plus de concurrence?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de PSF desservant les clients à faible revenu ;</li> <li>▪ Diversité des produits offerts ;</li> <li>▪ Diversité des marchés desservis par plusieurs PSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS ;</li> <li>▪ Échantillon de PSF ;</li> <li>▪ Gouvernement</li> </ul>
4.5	Des PSTs ont-ils été établis ou renforcés?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de PSTs appuyés ;</li> <li>▪ Mécanismes d'appuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le PALS n'a pas développé de stratégie d'appui aux PST. L'appui s'est résumé à leur utilisation comme prestataire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>▪ Échantillon de PSTs ;</li> <li>▪ Gouvernement</li> </ul>
4.6	Les PSTs arrivent-ils à satisfaire les besoins des PSF?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité des produits et services offerts ;</li> <li>▪ Nombre et qualité des appuis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De nouveaux défis (SIG, référentiels comptable, mise en réseau des PSF) sont apparus nécessitant un renforcement des PST dans ces domaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PSTs ;</li> <li>▪ Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>▪ PSF ;</li> <li>▪ Régulateurs ;</li> </ul>

4.7	Le degré de contribution du projet à la portée des PSF en milieu rural via « mobile banking » ou « branchless banking »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numéro de nouveaux clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>PSF ;</li> <li>Régulateurs ;</li> </ul>
<b>QUESTION D'ÉVALUATION No. 5: PERENNITE</b>				
	<b>Sous-questions</b>	<b>Indicateurs</b>		<b>Sources de données</b>
<b>5.1</b>				
5.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les PSF/PSTs sont-ils capables d'assurer la viabilité financière de leurs opérations à la fin du PA LPS ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projections et perspectives du marché</li> <li>Nombre de PSF ayant atteints l'autonomie opérationnelle ;</li> <li>Nombre de PSF ayant atteint l'autonomie financière ;</li> <li>Les PSF diversifient leurs sources de financement, y compris la mobilisation de l'épargne domestique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sur les 11 PSF appuyés, 5 n'ont pas atteint leur autonomie financière</li> <li>Un effort important été fait dans la mobilisation de l'épargne</li> <li>La question de l'accès aux ressources additionnelles externes de façon durable n'est pas résolue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>Échantillon des données des PSF/PSTs</li> <li>Gouvernement</li> <li>Base de données de MixMarket</li> </ul>
5.1.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure le PA LPS a-t-il amélioré les capacités de planification à long terme, de gestion ainsi que les processus décisionnels au niveau des PSF/PSTs ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs du cadre d'évaluation du CGAP ou de CAMEL</li> <li>Amélioration de la gouvernance (cf. section 2.1.5 ci-dessus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des efforts sont observés dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'affaires</li> <li>Une amélioration au niveau du SIG, du contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>Échantillon des données de PSF/PSTs</li> </ul>
5.2				
5.2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le défi de pérennité était-il pris en compte dans le processus de planification stratégique ou opérationnelle ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'indicateurs dans les contrats et plans de travail annuels</li> <li>Plans de travail approuvés par le Conseil de Pilotage</li> <li>Les PSF/PSTs ont été associés en amont à la conception du PA LPS puis à sa mise en œuvre et son évaluation</li> <li>Les appuis de l'Cellule d'Exécution pour encourager les PSF/PSTs à la pérennité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le document ne fait pas ressortir de façon explicite la stratégie de pérennisation</li> <li>Mais éléments importants de pérennité ont été prévus : forte implication partie nationale, appuis sur des critères de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews du Comité de Pilotage et de l'Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>Plan d'affaires et rapports des PSF/PSTs</li> <li>Documents/manuels de gestion du Projet</li> <li></li> </ul>

5.2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie de sortie de l'UNCDF a-t-elle été clairement pensée et définie au cours de la conception du PA LPS?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositions alternatives pour suppléer le retrait de UNCDF</li> <li>Identification d'institutions capables d'assurer la continuité des services à la fin du PA LPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interviews du Comité de Pilotage et de l'Cellule d'Exécution du PA LPS</li> <li>Associations professionnelles</li> <li>PSF</li> </ul>
<b>QUESTION DE GESTION DU PROGRAMME</b>				
<b>No. 6: GESTION DU PROGRAMME</b>				
	<b>Sous-questions</b>	<b>Indicateurs</b>		<b>Sources de données</b>
6.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les plans annuels de travail ont-ils été efficacement exécutés par l'équipe de gestion du PA LPS?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisations rapportées aux prévisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En dehors des deux premières années, les PTA ont été bien exécutés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de projet</li> <li>Plans de travail</li> <li>Personnel de la Cellule d'Exécution du PA LPS</li> </ul>
6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les intérêts du secteur de la finance inclusive sont-ils bien intégrés dans les institutions gouvernementales (si applicables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arrangements de gestion, recrutements/affectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports de projet, interviews</li> <li>Banque centrale</li> <li>Autorité de contrôle bancaire</li> <li>Gouvernements</li> <li>Cellule d'Exécution du projet</li> <li>PSF</li> <li>PSTs</li> <li>Autres acteurs du secteur</li> </ul>
6.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment le PA LPS a-t-il contribué à une synergie entre les divers départements ministériels, la Banque Centrale et/ou les autorités de supervision ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procédures complémentaires en finance inclusive</li> <li>Projets complémentaires en finance inclusive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une bonne implication des principaux acteurs dans le Comité de Pilotage et le CNC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement</li> <li>Cellule d'Exécution du projet</li> <li>Associations professionnelles</li> <li>PSF</li> <li>PSTs</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure les intérêts de tous les partenaires techniques et financiers soutenant le PA LPS ont-ils été efficacement pris en compte par l'équipe de gestion du PA LPS ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage des charges de travail proportionnellement à l'investissement ;</li> <li>▪ Rôles clairement définis et suivis ;</li> <li>▪ Efficacité dans la gestion et les prises de décision conjointes ;</li> <li>▪ Exécution satisfaisante des responsabilités ;</li> <li>▪ Reconnaissance institutionnelle satisfaisante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de projet et rapports</li> <li>▪ UNCDF, UNDP, Gouvernement, Personnel de UNCDF, UNDP, du Gouvernement et des autres bailleurs pertinents ;</li> <li>▪ Rapports et documents de projet des bailleurs de fonds ;</li> <li>▪ PSF, PSTs et Cellule d'Exécution du PA LPS</li> </ul>
<p>6.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure les décaissements au profit des PSF/PSTs ont-ils été exécutés avec efficacité?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information claires et en temps voulu sur les ressources disponibles ;</li> <li>▪ Décaissements faits en temps voulu</li> <li>▪ Concordance entre les informations relatives aux ressources transférées et reçues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le temps d'attente des PSF après la formulation de demande doit être encore amélioré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNCDF</li> <li>▪ PSF/PSTs</li> <li>▪</li> </ul>
<p>6.6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'assistance technique fournie aux PSF/PSTs a-t-elle été efficace?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification des appuis ;</li> <li>▪ Réponses appropriées aux besoins des PSF tels qu'exprimés dans les plans d'affaires</li> <li>▪ Qualité des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'Assistance technique a été bien appréciée dans les institutions qui en ont bénéficié. Toutefois, elle est insuffisante et devrait être de plus longue durée pour les PSF de moyenne taille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plans d'affaires des PSF et PSTs</li> <li>▪ Interviews avec les managers</li> <li>▪ Interviews avec l'équipe d'appui au projet</li> <li>▪ Contrats et CVs des fournisseurs de services à l'équipe d'appui au projet</li> <li>▪ Directives sur le processus de sélection de l'assistance technique</li> <li>▪ Statistiques du projet</li> </ul>

6.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance du PA LPS en termes de gestion des connaissances et diffusion des leçons apprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systématisation des résultats intermédiaires et les apprentissages en la relation avec les PSF/PSTs et d'autres partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le PALPS a très peu travaillé sur la capitalisation et la vulgarisation de ses acquis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UNCDF</li> <li>▪ Interviews avec les managers</li> <li>▪ Interviews avec l'équipe d'appui au projet</li> <li>▪ PSF/PSTs</li> </ul>
6.7	<p>Les investissements en capital ou en assistance technique ont été efficacement gérés par les entités concernées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures claires et transparentes pour la soumission et le traitement des requêtes de financement aussi bien pour les subventions que les prêts</li> <li>▪ Mise en œuvre des projets dans les délais et conformément aux budgets</li> <li>▪ Existence d'un plan d'investissement</li> <li>▪ Outils et guides détaillés pour l'analyse des soumissions</li> <li>▪ Revue régulière de l'état de mise en oeuvre du plan d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cellule d'Exécution au projet</li> <li>▪ PSF et PSTs</li> </ul>
6.8	<p>Dans quelle mesure le Bureau Régional de UNCDF a fourni les appuis et conseils nécessaires ? (si applicable)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de visites</li> <li>▪ Mécanismes et outils de partage d'informations et de feedback clairs</li> <li>▪ Partage des leçons apprises</li> <li>▪ Réactivité aux demandes d'assistance technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le nombre de visite a été inférieur à celui prévu</li> <li>▪ Les interventions ont été de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports du programme</li> <li>▪ Personnel de la Cellule d'Exécution au projet et du Bureau régional</li> </ul>
6.9	<p>Comment le suivi-évaluation a-t-il répondu aux besoins de management?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicateurs du projet et rapports de progrès périodiques à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beaucoup d'informations sont disponible et à temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Données de l'unité de S&amp;E</li> <li>▪ Rapports de projet</li> <li>▪ Personnel du S&amp;E et de la Cellule d'Exécution au projet</li> </ul>

6.10	Les données du suivi-évaluation sont-elles capitalisées et utilisées dans les prises de décisions stratégiques concernant les prestations de services ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation des données du S&amp;E pour prendre des décisions d'investissement stratégiques</li> <li>▪ Utilisation des données du S&amp;E pour faire de l'appui technique et des investissements</li> <li>▪ Utilisation des données et des rapports pour transmettre des leçons aux décideurs politiques locaux et nationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence d'états agrégés et insuffisance d'exploitation des données par le PSF comme outil de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de données utilisé par la Cellule d'Exécution au projet et par l'unité de S&amp;E</li> <li>▪ Rapports de S&amp;E et interviews avec le personnel du S&amp;E et de la Cellule d'Exécution au projet</li> </ul>
6.11	Comparaison entre la performance de la gestion du projet d'exécution national (fonds PNUD) et l'exécution directe (fonds UNCDF et ACDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coût-efficience de la gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de données utilisé par la Cellule d'Exécution au projet et par l'unité de S&amp;E</li> </ul>

**QUESTION D'EVALUATION No. 7  
PARTENARIATS ET COORDINATION**

	Sous-questions	Indicateurs		Sources de données
7.1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le partenariat a-t-il favorisé la mobilisation de ressources additionnelles pour la mise en œuvre ou la duplication du Programme ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evidence de synergies avec d'autres programmes suite à l'intervention du PA LPS /Complémentarité des efforts entre les initiatives d'appui au secteur</li> <li>▪ Etablissement de nouveaux partenariats avec les bailleurs, le gouvernement et le secteur privé sur le marché local et/ou avec des acteurs nationaux</li> <li>▪ Effet de levier sur les investissements réalisés (levier sur ressources des bailleurs, levier sur ressources du secteur privé, levier sur l'épargne additionnelle mobilisée par les institutions financières)</li> <li>▪ Mise à l'échelle et répliation (accroissement du nombre de clients, nombre de PSF ayant pénétré de nouveaux marchés, nombre de produits financiers répliqués, nombre de PSTs copiés/répliqués)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne synergie avec d'autres projets et programmes</li> <li>▪ Insuffisance de mobilisation d'autres bailleurs à cause insuffisance de communication de ses résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents et rapports du programme: rapports de la Cellule d'Exécution du projet / rapports de performance trimestriels</li> <li>▪ Personnel de UNCDF et d'autres bailleurs pertinents</li> <li>▪ Rapports et documents de projets des bailleurs</li> <li>▪ PSF et PSTs</li> <li>▪ Cellule d'Exécution au projet</li> <li>▪ Bailleurs</li> <li>▪ UNCDF/PNUD</li> </ul>

7.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le partenariat a-t-il favorisé l'harmonisation/la convergence des intérêts des bailleurs de fonds ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preuve des mécanismes de coordination et de partenariats</li> <li>▪ Mécanismes de financement en pool</li> <li>▪ Plateformes sectorielles ou thématiques</li> <li>▪ Initiatives conjointes au niveau national ou international</li> <li>▪ Démonstration des effets croisés entre les programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expérience intervention conjointe globalement positive malgré certaines insuffisances à améliorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel UNCDF et PNUD</li> <li>▪ Cellule d'Exécution du projet</li> <li>▪ Représentants des bailleurs de fonds</li> <li>▪ Rapports et documents de projet des bailleurs de fonds</li> <li>▪ Représentants du Gouvernement</li> </ul>
7.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le partenariat a-t-il amélioré le positionnement de UNCDF et sa fonction de catalyseur de ressources ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efficacité du partenariat avec le PNUD et d'autres acteurs clés sur place (par ex : sensibilisation/appréciation du personnel et des partenaires clés ; preuve/reconnaissance de la valeur ajoutée des synergies et des mécanismes de mise en œuvre conjointe)</li> <li>▪ Efficacité des mécanismes de plaidoyer mis en place (par ex : degré de production/diffusion des connaissances innovantes ; mise en place d'alliances stratégiques au niveau corporate)</li> <li>▪ Degré de reconnaissance de l'approche et du rôle de UNCDF par les autres partenaires (positionnement de UNCDF dans la communauté des bailleurs ; alignement/implication dans la mise en œuvre des stratégies/priorités nationales et des bailleurs ; opportunités pour de plus grands engagements et de nouveaux partenariats stratégiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel UNCDF et PNUD</li> <li>▪ Représentants des autres bailleurs et partenaires</li> <li>▪ Rapports et documents de programmes des bailleurs</li> <li>▪ Représentants du Gouvernement</li> </ul>



## Annexe 6 : Cadre des ressources et résultats du Programme

## Annexe 6 : Cadre des ressources et résultats du Programme

**Cadre logique et indicateurs**

<b>EFFETS UNDAF :</b>	1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;		
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b>	EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)		
<b>DOMAINES D'INTERVENTION</b>	<b>Microfinance</b>		
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b>	favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier		
<b>Résultats attendus</b>	<b>Produits Intermédiaires</b>	<b>Indicateurs clés</b>	<b>Partenaires</b>
<b>1. Le cadre légal et institutionnel de la microfinance est renforcé en vue d'assurer un développement harmonieux du secteur</b>	1.1 les nouvelles dispositions légales et réglementaires sont intégrées au corpus légal et font l'objet d'une large diffusion auprès des acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des guides d'information sur la nouvelle réglementation sont élaborés par la Cellule AT/CPEC : 2500 guides imprimés et distribués aux acteurs</li> <li>Des sessions de formation sur la nouvelle réglementation sont organisées par la Cellule AT/CPEC et l'API MEC : 2 séances en année 2 et 2 séances en année 3</li> </ul>	AT/CPEC API MEC CAP <sup>7</sup> FENU
	1.2 l'API MEC est renforcée en moyens humains et matériels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de développement de l'API MEC est mis en œuvre</li> </ul>	CAP API MEC FENU
	1.3 les capacités techniques et humaines de la Direction de la Microfinance sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins de formation de la DMF sont évalués et un plan de formation élaboré en année 1</li> <li>Des sessions de formation et des voyages d'études/échanges sont organisées au profit du personnel de la DMF</li> </ul>	CAP DMF FENU
	1.4 le Comité National de Coordination fonctionne de manière efficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'ateliers de concertation organisé par le CNC : 1 par an à partir de l'année 3</li> <li>Nombre membres du CNC bénéficiant de formations : 3 par an à partir de l'année 3</li> </ul>	CAP DMF ACDI
	1.5 les pratiques optimales de microfinance sont largement diffusées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deux sessions de formation sur les meilleures pratiques sont organisées chaque année et sur toute la durée du Programme</li> <li>Le Livre Bleu est mis à la disposition de tous les acteurs</li> </ul>	CAP API MEC

<sup>7</sup> CAP= Cellule d'Appui au Programme, actuelle Unité de Gestion du Programme (CEP)

			DMF ACDI FENU
<b>EFFETS UNDAF :</b>	1. La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7		
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD</b>	EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)		
<b>DOMAINES D'INTERVENTION :</b>	<b>Microfinance</b>		
<b>RESULTATS ESCOMPTES :</b>	favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier		
<b>Résultats attendus Produits</b>	<b>Intermédiaires</b>	<b>Indicateurs clés</b>	<b>Partenaires</b>
2. <b>L'accès des pauvres et des populations à faibles revenus à des services financiers est favorisé et accru.</b>	2.1 les capacités des PSF identifiées sont renforcées en termes d'outils méthodologiques, formation, ressources humaines, logistiques et financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'PSF identifiées et appuyées sur la période du Programme : 6 PSF dont 4 en milieu rural</li> <li>• Les besoins de renforcement et d'appui sont évalués : 3 PSF en année 1 et 3 en année 2</li> <li>• Des plans d'affaire sont élaborés ou revus pour 2 PSF par an en années 1, 2 et 3</li> <li>• Des SIG ont été sélectionnés et mis en œuvre : 1 PSF en année 2, 2 PSF en année 3 et 1 en année 4</li> <li>• Les PSF appuyées disposent de plans de formation : 1 PSF en année 1, 2 en année 2 et 3, et 1 PSF en année 4</li> <li>• Les capacités des élus et techniciens sont renforcées : 1 session en année 1, 2 en année 2, 3, 4 et 1 en année 5</li> <li>• Les PSF disposent de nouveaux outils de gestion : 1 PSF en année 1, 1 en année 2, 2 en années 3 et 4 et 1 en année 5</li> <li>• 4 PSF ont renforcé leur implantation en milieu rural</li> <li>• 4 PSF ont bénéficié d'un appui pour le renforcement de leurs équipements</li> <li>• Sur la base des indicateurs estimés à fin décembre 2006, les progressions moyennes annuelles seront les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de membres/clients en hausse de 15% et compte au moins 50% de femmes</li> <li>- Portefeuille de crédit en hausse de 15%</li> <li>- Epargne collectée en hausse de 15%</li> </ul> </li> </ul>	CAP PSF ACDI FENU
	2.2 l'offre de produits et services financiers est diversifiée et	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'PSF bénéficiant d'un appui à l'innovation : 4 PSF à partir de l'année 2</li> </ul>	CAP

	adaptée à la demande notamment en zone rurale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude sur l'offre de produits et services financiers est disponible en année 2</li> <li>• Des sessions de formation au développement de nouveaux produits et services financiers sont organisées : 2 sessions par an en année 2,3 et 4</li> <li>• Des études de marchés sur les nouveaux produits et services identifiés sont réalisées par les 4 PSF appuyées : 1 étude en année 2, 2 en année 3 et 1 en année 4</li> <li>• Subvention accordée à chaque PSF : 2 PSF bénéficiaires en année 3 et 1 par an en années 4 et 5</li> <li>• Prix de l'innovation organisé et octroyé à une PSF en année 4</li> </ul>	PSF FENU ACDI
--	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

<b>EFFETS UNDAF :</b>	1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7) ;		
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b>	EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en oeuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)		
<b>DOMAINES D'INTERVENTION</b>	<b>Microfinance</b>		
<b>RESULTATS ESCOMPTES :</b>	favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier		
<b>Résultats attendus</b>	<b>Produits Intermédiaires</b>	<b>Indicateurs clés</b>	<b>Partenaires</b>
	2.3 des mécanismes d'offre de services non financiers aux bénéficiaires sont mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude sur l'offre et la demande de services financiers est réalisée en année 1</li> <li>• 4 PSF bénéficient de subventions pour la mise en place des mécanismes d'offre de services non financiers</li> </ul>	CAP PSF ACDI
	2.4 le Fonds d'Appui Institutionnel est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel de procédure du Fonds d'Appui Institutionnel PSF est mis en place en année 1</li> <li>• 500 guides d'informations sur le FAI sont réalisés et distribués</li> </ul>	CAP ACDI FENU
	2.5 les populations et les PSF sont sensibilisées sur l'importance de l'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 sessions de sensibilisation sur l'importance de l'épargne sont organisées par an à partir de la deuxième année</li> </ul>	CAP APIMEC FENU
<b>3. Les relations entre les banques et les PSF sont renforcées</b>	3.1 Le Fonds de Financement des PSF est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel de procédures du Fonds de Financement des PSF est mis en place en année 1</li> <li>• 500 guides d'informations sur le FFI sont réalisés et distribués</li> <li>• Des partenariats sont noués avec des banques, des Fonds, etc : au moins 3 partenaires</li> </ul>	CAP FENU PNUD
	3.2 la concertation et les échanges d'information entre banques et PSF sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un atelier d'information sur le FFI est organisé en année 1</li> <li>• Un atelier d'échange avec le secteur bancaire est organisé chaque année</li> </ul>	CAP APIMEC PNUD
	3.3 la qualité et la transparence de l'information financière sont améliorées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des ateliers de formation sur la production de l'information financière sont organisés : 1 en année 1, 2 par an de l'année 2 à 4, 1 en année 5</li> <li>• Des ateliers d'information sur les PSF et les banques : 2 sessions par an en année 1 et 2</li> </ul>	CAP APIMEC PNUD
<b>4. La cohérence du Programme avec les autres initiatives</b>	4.1 le Comité National de Coordination pour la mise en oeuvre de la LPS est	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour mémoire</li> </ul>	

d'appui à la LPS est assurée	fonctionnel (Cf produit 1.4)		
	4.2 des synergies et des partenariats sont développés avec d'autres programmes de mise en œuvre de la LPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de tables rondes des bailleurs organisées : 1 en année 2 et 1 en année 4</li> </ul>	CAP CNC PNUD
5. Le suivi-évaluation des activités du Programme est effectué	5.1 appui technique de l'URM du FENU et de l'ACDI•	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de missions du FENU/ACDI réalisé : 1 en année 1, 2 par an à partir de l'année 2</li> </ul>	FENU ACDI

<b>EFFETS UNDAF :</b>	1) La promotion et le développement des micro, petites et moyennes entreprises apporte une contribution majeure à la création de revenus, d'emplois décents, d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale notamment au bénéfice des femmes et des jeunes dans les zones de concentration du SNU (OMD 1, 3, 6, 7)		
<b>EFFETS PROGRAMME PNUD :</b>	EP 1.2. Augmentation des revenus des pauvres et des groupes vulnérables dans les zones d'intervention du SNU (OMD 1, 3, 6) EP 1.3. La création d'emplois, particulièrement en faveur des jeunes et des femmes, et l'extension de la protection sociale aux exclus des régimes formels sont favorisées par l'adoption de politiques et la mise en œuvre de programmes adéquats par les pouvoirs publics (OMD 1)		
<b>DOMAINES D'INTERVENTION</b>	<b>Microfinance</b>		
<b>RESULTATS ESCOMPTEES :</b>	favoriser l'accès accru des populations pauvres, notamment les femmes, et des micros, petites et moyennes entreprises aux services financiers par une amélioration qualitative et quantitative de l'offre de produits et services financiers, grâce à des PSF viables et intégrées au secteur financier		
<b>Résultats attendus</b>	<b>Produits Intermédiaires</b>	<b>Indicateurs clés</b>	<b>Partenaires</b>
	5.2 Réalisation d'une étude d'impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation d'une étude d'impact la dernière année</li> <li>• Un atelier de partage organisé la dernière année</li> </ul>	CAP PNUD
	5.3 Des missions d'audit des performances techniques et financières seront réalisées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une mission d'audit par an est réalisée</li> </ul>	CAP PNUD
	5.4 conduite d'évaluations à mi-parcours et finale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une évaluation à mi-parcours est réalisée en année 3</li> <li>• Une évaluation finale est réalisée en année 5</li> </ul>	CAP PNUD
6. La Cellule d'Appui du Programme est opérationnelle	6.1 Personnel de la CAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe de la CAP est recrutée et est opérationnel en année 1</li> </ul>	FENU PNUD ACDI
	6.2 Fonctionnement de la CAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CAP dispose des équipements nécessaires à son fonctionnement en année 1</li> </ul>	CAP PNUD

## Annexe 7 : Traitement des principales observations

**Traitement des principales observations**

N°	Observations et Commentaires	Traitement pour le rapport final
1	Réalisation étude d'impact à la dernière année : <b>Etude d'impact remplacée par l'évaluation finale qui n'était pas prévue</b>	Deux activités distinctes : le constat est maintenu
2	Atelier de partage de l'étude d'impact : <b>Pas d'atelier de partage organisé mais un atelier de restitution et de validation de l'évaluation finale</b>	Le constat est maintenu Pas d'étude d'impact donc pas d'atelier de partage de l'étude d'impact
3	Appuyer le fonctionnement de la CEP : assuré à 100% sur fonds récupéré PEJU en 2011 : <b>Fonctionnement assuré en bonne partie sur fonds récupéré PEJU en 2011</b>	Observation prise en compte
4	Pour l'articulation entre Banques et PSF des rencontres ont été organisées pour améliorer la relation et le partenariat mais sans beaucoup de succès relativement aux attentes et enjeux ; les résultats se limitent à l'amélioration d'une connaissance mutuelle entre les deux types d'acteurs : <b>Accent mis sur l'amélioration de la transparence financière au regard des griefs portés par les banques mais aussi de leur frilosité</b>	Maintien du constat et rajout des commentaires de l'UGP Frilosité bancaire dans le financement de l'économie en général avec un système bancaire de dépôt et de services d'abord
5	La PALPS aurait pu appuyer certains PSF qui ne le pratiquent pas à réaliser des « ratings » : <b>Cette activité de rating est prévue mais nécessitait un préalable pour les PSF de moyenne et petite taille telle que l'amélioration de SIG et des outils de gouvernance</b>	Prise en compte de l'observation
6	Nécessité d'accompagnement post-formation pour les PSF de niveau intermédiaire pour une plus grande efficacité : <b>Un plan d'action des formations est initié au niveau de chaque PSF pour voir le degré d'appropriation des concepts appris</b>	Maintien du constat
7	Pas suffisamment de résultats dans la mobilisation des ressources par le biais du fonds de financement des PSF ou par d'autres mécanismes mis en place par le Programme : <b>Il faut souligner que dans la pratique ce fonds a été plus destiné à soutenir les PSF dans leur extension en milieu rural ou à les appuyer à diversifier leur portefeuille</b>	Maintien du constat avec les commentaires
8	Préciser les sources de données sur agrégats du secteur	Prise en compte : source échantillon PSF de la DMF
9	Le PALPS devra prendre en compte la diversité des PSF dans l'appui	Maintien de la recommandation :

	pour leur professionnalisation et devra promouvoir des modèles d'intervention spécifiques pour les PSF de niveau intermédiaire : <b>Quelle est la prise en compte de l'aspect durabilité par rapport à cette approche sur les petits PSF. Sont-ils à même de répondre aux différents critères sans une assistance continue ?</b>	option partagée par les acteurs - maintien de critères de base : potentiel de développement, couverture géographique, gouvernance - la mise à niveau de ces PSF est un objectif du Programme
<b>10</b>	Pas d'évaluation à mi-parcours réalisée : <b>Mais un reportage sur les réalisations du PALPS est effectué en 2009 et présenté à la réunion du CP du PTA de 2010</b>	Maintien du constat avec les commentaires
<b>11</b>	Réajustement des montants des appuis aux acteurs institutionnels (voir page 55) - DRS 51 640 079 au lieu de 58 325 441 - APSFD 47 128 667 au lieu de 47 121 937	Prise en compte
<b>12</b>	Guichets mobiles (voir page 63) : <b>05 guichets mobiles au lieu de 03</b>	Prise en compte
<b>13</b>	<b>Données de base du programme (p.4) à mettre dans le Résumé Exécutif ou après Acronyme et Abréviation</b>	La présentation des livrables a été faite sur la base des canevas spécifiés aux TDRS • Canevas de rapport préliminaire • Canevas de résumé exécutif • Canevas du rapport principal
	<b>Acronymes et Abréviations à mettre avant le Sommaire</b>	
	<b>Composition équipe évaluation à mettre sur page de garde</b>	
	<b>Le point 2.7.2 « Evaluation Globale » de la (p.79) est à inclure dans le point 2.7.3 « Conclusions sur les questions d'évaluation » à la (p.82)</b>	
	<b>Déplacer le point 2.4 (p.23) « Contexte du Pays et du Secteur » à mettre après l'introduction p.19</b>	
<b>14</b>	- Rapport trop long : <b>85 pages (annexes non comprises)</b> - <b>Sommaire exécutif : trop long 12 pages</b>	Prise en compte: Le rapport principal et le résumé exécutif seront synthétisés davantage
<b>15</b>	Voir le tableau à partir (p. 31) <b>s'il ne faut pas le mettre en annexe</b>	Il s'agit de la comparaison cibles des principaux indicateurs et résultats effectifs Nous pensons qu'il vaut mieux le garder dans le corps du rapport
<b>16</b>	Mettre une note explicative sur l'origine et l'utilisation des fonds récupérés PEJU par le Programme	Observation prise en compte
<b>17</b>	Mettre les unités monétaires dans tous les tableaux à partir de la page 42	Prise en compte
<b>18</b>	Pour le point 2.6.3 de la page 53 : <b>il faut le caractériser (pertinence ? efficacité ou efficacie ? comme c'est fait pour les autres points 2.61 et 2.6.2 .....2.6.5 ;</b>	Prise en compte : « Efficacité »
<b>19</b>	Pour le point 2.6.6 de la page 72 : <b>le point est qualifié (d'efficacie)</b>	Prise en compte

	alors que la question posée concerne l'efficacité ? : donc il ya contradiction ; mettre (efficacité) et non (efficience) ;	Il s'agit bien d'« Efficacité »
20	Y a t il eu des synergies ou des activités avec le projet "YOUTHSTART" mis en œuvre par UNCDF avec le PAMECAS	Observation prise en compte Pas d'activités avec le Programme
21	Page 82 : « Les acteurs rencontrés ont reconnu ces résultats et il est indéniable que la situation avant et après projet n'est pas la même ». : Pour plus de rigueur dans l'analyse, la comparaison devrait se faire entre la situation sans projet et la situation avec projet.	Pour l'analyse par rapport aux PSF qui constituent les principaux bénéficiaires, nous avons tenu compte de la situation de référence pour chaque institution afin d'éviter une globalisation qui pourrait induire à des biais. Les conclusions tiennent compte des situations de référence.
22	Les résultats ont été uniquement présentés selon les niveaux d'exécution technique, budgétaire et financière. La présentation devrait être élargie au niveau d'atteinte des produits pour chaque résultat attendu ; Pour chaque résultat attendu, un tableau d'indicateurs doit être produit et comparé aux objectifs	Les tableaux des Pages 31 et 37 présentent respectivement pour les PTF initiaux et les Fonds récupérés PEJU et pour chaque résultat, les réalisations comparées aux objectifs.
23	Approfondir les analyses par rapport au comité d'investissement et au niveau d'exécution du budget par résultat	- 2 pages d'analyse consacrées à l'exécution du budget par résultat (maintien par souci de synthèse) - appréciation du comité d'investissement au point 2.6.6
	Mieux préciser les recommandations	Prise en compte
24	indiquer sources de tableaux -numéroter les graphiques et tableaux	Observations prises en compte
25	- Garder une seule appellation pour les SFD - remplacer FENU par UNCDF -compléter la liste des abréviations	L'unique appellation PSF sera maintenue dans le texte Observations prises en compte Observations prises en compte
26	Sommaire exécutif : -Résumer la partie sous forme narrative -centrer le résumé sur les aspects essentiels et selon questions évaluation -personnes rencontrées (se référer à l'annexe) - évaluation globale : résumer sous forme narrative - façon générale, raccourcir la partie	Le sommaire exécutif sera raccourci et résumé sous forme narrative en intégrant ces observations
27	2.4 Contexte : Situer les défis du secteur relevé dans le temps	Observations prises en compte
28	2.5.1 : Résumé description du programme Résumer et synthétiser la description du Programme	Observations prises en compte
29	Annexe 5 : Insérer colonne pour commenter les résultats par question clé	L'annexe 5 sera complétée

30	Juxtaposition d'exécution DEX et NEX qui ne pose pas de difficultés dans d'autres pays d'intervention de UNCDF, avec des décaissements qui se font par le biais de conventions avec L'Association Professionnelle des PSF. Pourquoi au Sénégal ca n'a pas été le cas	Clarification sur le dispositif. Pas de réponse sur le choix du statut de mise en œuvre pour le moment.
31	Pas d'intérêt de distinguer les Taux d'exécution par modalité mais plutôt par produit et par Bailleur	Ca été une demande de la plupart des participants à la première restitution. Les niveaux d'exécution par bailleur (P41) et par Résultat (P44) sont également présentés et analysés.
32	Développer davantage le point 2.6.3 pourquoi l'appui aux PST a été faible ? Pas planifié ? Pas Prioritaire ?	Observation prises en compte
33	Les faibles taux de décaissements sont dus aux procédures des bailleurs ou au manque de suivi rapproché du programme ? Clarifier	Niveaux de décaissements plombés principalement par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de décaissement des bailleurs</li> <li>• Les retards au démarrage (prog. mis en œuvre 3 ans/5)</li> <li>• Les baisses d'Allocation budgétaire</li> </ul> Sur fonds récupérés PEJU exécutés en modalité NEX avec une plus grande facilité de mobilisation, les niveaux d'exécution budgétaires et financières sont nettement plus élevés
34	Page 53: "au niveau de l'APSFDF le Programme a permis la mise en œuvre du plan de communication du secteur dont l'APSFDF est maitresse d'œuvre" L'APSFDF n'a pas été maitresse d'œuvre il s'agit d'un plan destiné aux structures d'encadrement (DRS, DMF et APSFD) et chacune était pilote pour les actions la concernant. le PAMIF était le projet phare d'appui à la conception et à l'exécution de ce plan.	Observation prise en compte
35	Page 53: "appui à l'élaboration du cahier des instructions" Il s'agit plutôt du cahier des ratios prudentiels	Observation prise en compte
36	Comparer les coûts de gestion prévus au PRODOC et les couts de gestion effectifs	Observation prise en compte
37	Les défaillances constatées lors de la formulation n'ont pas été passées en revue	2.7.1 Page 78 Contraintes ayant affectés les résultats : Entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage tardif du programme</li> <li>• Difficultés liées à la mise en place du staff de la CEP</li> <li>• Absence de cadre logique approprié au démarrage</li> <li>• Difficultés liées aux arrangements institutionnels</li> <li>• Superposition de procédures de PTF</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>38</b>	Analyser les changements par rapport aux bénéficiaires du Programme ;	<p>Analyse des changements points 2.6.3 à la page 53</p> <p>acteurs institutionnels</p> <p>PSF</p> <p>PST</p> <p>Pour les clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréciations des indicateurs d'accès (amélioration pénétration, couverture de zones non servies, amélioration de l'accès pour les femmes, nombre de membres clients actifs et nombre d'emprunteurs, ...)</li> </ul>
<b>39</b>	Page 55 : « Ces appuis ont contribué au fait que le CNC est aujourd'hui considéré comme un organe à répliquer dans tous les pays de la zone UEMOA compte tenu de ses résultats importants dans la facilitation de l'application du Plan d'action de la lettre de politique sectorielle ». L'appui au CNC n'a démarré qu'en année 3, le CNC était pleinement opérationnel bien avant l'appui du PALPS ; par conséquent son dynamisme ne peut pas être imputé à l'action du programme.	<p>Le dynamisme du CNC n'a pas du tout été imputé au PALPS.</p> <p>Préalablement à l'analyse des appuis aux acteurs institutionnels, il est dit :</p> <p>Compte tenue de la diversité des interventions dans les différents axes du Plan d'action de la LPS, des performances du secteur ne sauraient être imputées à un Projet ou Programme.</p> <p>Terme utilisé dans toutes les analyses : Contribution</p>
<b>40</b>	Page 82 : « Les acteurs rencontrés ont reconnu ces résultats et il est indéniable que la situation avant et après projet n'est pas la même ». Pour plus de rigueur dans l'analyse, la comparaison devrait se faire entre la situation sans projet et la situation avec projet.	<p>Pour l'analyse par rapport aux PSF qui constituent les principaux bénéficiaires, nous avons tenu compte de la situation de référence pour chaque institution afin d'éviter une globalisation qui pourrait induire à des biais. Les conclusions tiennent compte des situations de référence.</p>
<b>41</b>	Page 72: "audit régulier NEX" Quid de l'audit DEX?	Pas d'audit réalisé sur DEX
<b>42</b>	Expliquer pourquoi le budget relatif à la gestion et à la coordination du Programme est exécuté à hauteur de 120% alors que les budget des autres résultats sont en moyenne autour de 50%	Observation prise en compte
<b>43</b>	En plus d'être membre du CPP et du CIP, l'UNCDF gère le FAI et le FFI. Par conséquent, son rôle et son implication dans l'exécution technique et financière du programme devrait être évalué au même titre que la CEP ;	Pas dans le périmètre d'évaluation consigné dans les TDR
<b>44</b>	Page 57 La plupart des retraitements comptables (déclassement et autres) proposés par la BCEAO ne sont pas pris en charge par les solutions SIG disponibles. Quelle est la responsabilité du PALPS par rapport à cela ?	PALPS : suivre la conformité des solutions SIG avec les besoins de traitement et de reporting des PSF bénéficiaires

<b>45</b>	Pas de chiffres sur les niveaux de réalisation au 31 mars 2012	Non ; pas de situation conciliée disponible
<b>46</b>	Evoquer le projet « mobile banking » et les premiers résultats avec « guichets mobiles »	Observation prise en compte
<b>47</b>	Dans le tableau de l'évaluation globale il faut harmoniser les échelles de notation utilisées (bien très bien, bonne, faible, ...)	Observation prise en compte
<b>48</b>	Résumer dans le document les acteurs Projets et Personnes consultés et laisser le détail en annexe 2	Observation prise en compte