



**CTB** Coopération Technique Belge

**AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**

## RAPPORT FINAL

PROJET D'APPUI AU RÉSEAU DE  
MUTUELLES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT  
DES NIAYES (PARREMEC NIAYES)  
SEN0601311

Janvier 2011

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.....   | 3  |
| PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION .....  | 4  |
| RESPONSABLE NATIONAL DE L'EXÉCUTION.....  | 7  |
| RESPONSABLE CTB DE L'INTERVENTION .....   | 7  |
| DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA<br>PRESTATION. ....                        | 8  |
| TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES. ....   | 18 |
| RESPONSABLE NATIONAL DE L'EXÉCUTION.....  | 25 |
| RESPONSABLE CTB DE L'INTERVENTION .....   | 25 |
| QUATRIEME PARTIE : ANNEXES .....  | 26 |
| ANNEXE 1: RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ET DES ACTIVITÉS (EN FONCTION DU CADRE<br>LOGIQUE) .....       | 27 |
| RESULTAT 2 : LES MEC AFFILIÉES AU REMEC NIAYES SONT RENFORCÉES,<br>RENTABLES ET DURABLES..... | 28 |
| ANNEXE 3: TAUX DE DÉBOURSEMENT DE LA PRESTATION (EN EUROS) .....                              | 32 |
| ANNEXE 4: PERSONNEL DE LA PRESTATION .....  | 33 |
| ANNEXE 5: SOUS-TRAITANCE ET APPELS D'OFFRES .....   | 34 |
| ANNEXE 6: EQUIPEMENTS.....  | 41 |
| ANNEXE 7: FORMATIONS .....  | 43 |
| ANNEXE 8: INTERVENTIONS DES BAILLEURS DE FONDS .....  | 44 |

## RAPPORT FINAL

Projet d'APPUI AUX MUTUELLES D'EPARGNE ET DE CREDIT DES NIIAYES  
(PA/REMEC NIIAYES) /SEN 06 01311

### INFORMATIONS DE BASE SUR LA PRESTATION.

Pays : SENEGAL

Secteur et sous –secteur CAD : Micro finance

Institution nationale ou régionale chargée de l'exécution : Ministère en charge de la microfinance

Agences d'exécution : Agence belge de Développement (CTB)

Nbre d'experts en coopération internationale de la CTB : 0 (deux)

Durée de la prestation (selon AS/CS) : 36 mois

Date de démarrage de la prestation effective : 01/12/2007

Date de clôture de la prestation : 31/12/2011

Date de signature de la CS : 03/10/2006

Durée de la CS : 60 mois

Modalités de gestion de la prestation : Cogestion

Budget total de la prestation : 500 000 EUR

Période couverte par le rapport : 01/12/2007-31/12/2011

---

| Annexes  | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| 1. Résumé des résultats                                | X   |     |
| 2. Etat des recettes et dépenses de l'année sous revue | X   |     |
| 3. Taux de déboursement de la prestation               | X   |     |
| 4. Personnel de la prestation                          | X   |     |
| 5. Sous-traitance et appels d'offres                   | X   |     |
| 6. Equipements   | X   |     |
| 7. Formations  | X   |     |
| 8. Bailleurs de fonds                                  | X   |     |
| 9. Engagements   | X   |     |

## PREMIÈRE PARTIE : APPRECIATION

Appréciez la pertinence et la performance de la prestation en utilisant les appréciations suivantes:

- 1. - Très satisfaisant
- 2. - Satisfaisant
- 3. - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs
- 4. - Non satisfaisant
- X. - Sans objet

Inscrivez vos réponses dans la colonne correspondant à votre rôle dans l'exécution de la prestation :

|  | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>PERTINENCE<sup>1</sup></b> (cf. PRIMA, §70, p.19)   |                                     |                                |
| 1. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport aux priorités nationales de développement?              | 1                                   | 1                              |
| 2. Quelle est la pertinence de la prestation par rapport à la politique belge de développement?                  |                                     |                                |
| Indiquez votre score par rapport aux trois thèmes ci-dessous :   |                                     |                                |
| a) Genre   | 2                                   | 3                              |
| b) Environnement   | 3                                   | 3                              |
| c) Economie sociale  | 1                                   | 1                              |
| 3. Les objectifs de la prestation étaient-ils toujours pertinents ?  | 1                                   | 1                              |
| 4. La prestation a-t-elle répondu aux besoins des groupes cibles?  | 1                                   | 1                              |
| 5. En fonction de ses objectifs, la prestation s'est elle appuyée sur les organes locaux d'exécution appropriés? | 1                                   | 1                              |

<sup>1</sup> Selon le PRIMA, §70, p.19, il s'agit "d'apprécier si les choix des objectifs, les choix des groupes cibles et des organes locaux d'exécution restent pertinents et cohérents par rapport aux principes généraux relatifs à une aide efficace et efficiente, ainsi que par rapport à l'application des politiques et stratégies locales, régionales, internationales et belges de développement ».

|   | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| <b>PERFORMANCE<sup>2</sup> (PRIMA, §71, pp.19-20)</b>   |                                     |                                |
| 1. Les résultats obtenus par la prestation ont-ils contribué à la réalisation de ses objectifs <sup>3</sup> ? (efficacité)              | 2                                   | 2                              |
| 2. Appréciez la qualité des résultats intermédiaires (efficacité)   | 2                                   | 3                              |
| 3. Les modalités de gestion de la prestation ont-elle été appropriées? (efficacité)   | 1                                   | 1                              |
| 4. Les ressources de la prestation ont-elles été suffisantes sur le plan de (efficience) :  |                                     |                                |
| a. Ressources financières?  | 3                                   | 2                              |
| b. Ressources humaines ?  | 3                                   | 3                              |
| c. Matériel et équipements ?  | 2                                   | 2                              |
| 5. Les ressources de la prestation ont-elles été utilisées efficacement et optimisées pour obtenir les résultats attendus? (efficience) | 2                                   | 2                              |
| 6. La prestation a-t-elle été satisfaisante sur le plan coût-efficacité par rapport à des interventions similaires? (efficience)        | 2                                   | 2                              |
| • Sur base du planning d'exécution, appréciez la rapidité d'exécution de la prestation. (respect des délais)                            | 3                                   | 3                              |

Indiquez votre appréciation globale de la prestation *en utilisant les appréciations suivantes*:

|   |
|---|
| 1 - Très satisfaisant                                   |
| 2 - Satisfaisant  |
| 3 - Non satisfaisant, malgré certains éléments positifs |
| 4 - Non satisfaisant                                    |
| X - Sans objet  |

<sup>2</sup> Selon le PRIMA, §71, pp. 19-20, il convient « d'apprécier et de mesurer les performances convenues dans les phases de préparation selon les 4 critères et les indicateurs établis pendant la formulation. (Les 4 critères sont efficacité, efficience, respect des délais et qualité du personnel).

<sup>3</sup> voir annexe 1 pour plus de détails

|                                       | Responsable national de l'exécution | Responsable CTB de l'exécution |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Appréciation globale de la prestation | 2                                   | 2                              |

*Expliquez les raisons de votre appréciation, qui peut dépasser le cadre strict des critères de pertinence et de performance ci-dessus et être différente de l'appréciation donnée pour ceux-ci.*

Selon le rapport d'évaluation finale, le projet est **pertinent** vu qu'il s'inscrit dans l'axe 4 de la Lettre de Politique Sectoriel qui a comme objectif de professionnaliser les SFD. En effet, Le projet intervient dans les sous composantes prioritaires de la lettre de politique sectorielle :

- Augmentation et diversification de l'offre de services financiers ;
- Amélioration de l'offre en milieu rural ;
- Articulation avec les institutions financières pour faciliter le refinancement ;
- Renforcement de capacités des principaux acteurs de gouvernance et de gestion des SFD ;
- Promotion et appui au réseautage pour faciliter la viabilité et la pérennité

La stratégie d'intervention, à savoir le financement du Plan d'Affaire du réseau REMEC NIAYES a aussi été jugé très **pertinent**.

Le PA/REMEC NIAYES est **cohérent** dans la mesure où, il est en harmonie avec l'objectif global et l'axe 4 de la LPS

L'**efficience** de l'intervention est satisfaisante en cela que la planification du projet a été respectée en grande partie et par suite de la réorientation ; les activités du projet et aussi celles spécifiques au plan d'affaires ont été exécutées ; les taux d'exécution budgétaire sont également satisfaisants en cela qu'il a facilité le fonctionnement du réseau et des caisses de base sur le plan structurel et opérationnel au REMEC.

L'**efficience** est cependant faible par rapport à l'atteinte des résultats en termes de performance des caisses.

L'**efficacité** est moyenne, vu que le projet a eu des acquis notoires et des résultats intermédiaires importants notamment en matière de renforcement institutionnel du Réseau et des caisses et aussi en termes de satisfaction des membres bénéficiaires. Notons que certains résultats définitifs tels que l'autosuffisance de la structure faïtière et l'autonomie opérationnelle et financière des MEC affiliées n'ont pas été atteints.

La **durabilité** du projet a aussi été jugé moyenne parce qu'elle est assurée par rapport aux investissements, politiques, procédures et outils de gestion mis en œuvre dans le cadre du projet mais le réseau n'a pas actuellement les capacités à assurer la continuité des services et prestations fournis par le projet. Au stade actuel le réseau ne peut assurer la pérennité des services et autres prestations pris en charge par le projet.

L'**impact** du projet est positif pour le renforcement institutionnel du réseau et des caisses de bases et pour les bénéficiaires. Néanmoins, l'impact du PA /REMEC NIAYES, sur la gestion du portefeuille et la gestion financière des caisses de bases est faible.

D'une manière générale, Le PA REMEC NIAYES a eu des acquis positifs sur :

- le renforcement institutionnel du Réseau et des caisses ;
- la mobilisation de ressources de refinancement adaptées ;
- l'utilisation de politiques, procédures, outils de gestion et de planification ;
- la croissance relativement aux indicateurs de portée ;

Tous ces acquis et activités exécutées n'ont pas encore eu un impact positivement dans la gestion des caisses qui présente beaucoup d'imperfections, de dysfonctionnements et de manquements.

Le PA / REMEC NIAYES a permis à travers le financement des micros entreprises agricoles de faire la promotion de l'économie social.

Le PA /REMEC NIAYES, le réseau et les MEC ne pratiquent aucune discrimination liée au genre.

La **Gouvernance démocratique** est effective par la constitution, le fonctionnement et le renouvellement des organes de gouvernance du Réseau et des MEC, représentants la cible directe du Projet.

Responsable National de l'exécution



Responsable CTB de l'intervention

Corine NIOX  
Chargée de Programme  
CTB



Corine NIOX  
Chargée de Programme  
CTB

## DEUXIÈME PARTIE : RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION.

1. Si nécessaire, décrivez l'objectif Spécifique et les Résultats Intermédiaires de la prestation, tels que mentionnés dans le document de projet ainsi que les changements opérés (quand, comment et pourquoi)

L'objet central du PA REMEC NIAYES est le renforcement de la structure faitière et des Caisses de base dans le souci de :

- Accroître la professionnalisation des Caisses et du Réseau
- Renforcer les opportunités de viabilité et de pérennité du réseau
- Améliorer de façon sensible l'offre de services financiers en qualité et en quantité pour les populations des Niayes

La logique d'intervention du PA/REMEC NIAYES :

- Objectif global

« L'accès au crédit des populations des Niayes est amélioré. »

- Objectif spécifique

« Le réseau des mutuelles d'épargne et de crédit REMEC NIAYES est renforcé »

- Résultats

R 1 : La structure de coordination du réseau des mutuelles d'épargne et de crédit des Niayes est renforcée et autosuffisante ».

R 2 : les mutuelles d'épargne et de crédit affiliées au REMEC NIAYES sont renforcées, rentables et durables.

R 3 : les membres du réseau REMEC et de ses mutuelles sont sensibilisés et leur personnel formé.

Pour la mise en œuvre du projet, les responsabilités financières et techniques entre les acteurs ont été réparties comme suit:

- La contribution de la partie sénégalaise couvre la mise à disposition d'infrastructures et le renforcement du fonds de crédit
- La contribution financière Belge couvre essentiellement les activités inhérentes à l'atteinte des résultats intermédiaires, et sous forme non remboursable.
- La DMF assure le suivi de l'exécution

Un protocole de maîtrise d'ouvrage délégué a été signé entre la DMF et le REMEC /NIAYES au début du projet.

Suites à des dysfonctionnements dans l'exécution du PA/REMEC NIAYES, la SMCL du 20 février et celle du 12 juin de l'année 2009 ont conclu et recommandé une réorientation projet pour plus d'efficacité dans la mise en œuvre du projet.

Dans le cadre de cette réorientation, le protocole de maîtrise d'ouvrage délégué, a été remplacé par une convention d'exécution et de partenariat avec comme objet le financement du plan d'affaire du REMEC à travers le Projet d'Appui au REMEC NIAYES (PA/REMEC NIAYES).

**2. Dans quelle mesure l'objectif spécifique de la prestation a-t-il été atteint, en fonction des indicateurs retenus ?**

Les indicateurs retenus pour l'appréciation de l'atteinte de l'objectif spécifique de l'intervention sont :

- L'accroissement du sociétariat (membres actifs) du réseau avec au moins 40% de femme
- Les 9 MEC affiliés au réseau
- Une épargne accrue
- Des indices financiers favorables
- Et le développement et l'installation d'outils de gestion

Entre 2007 et 2010, le taux de croissance du sociétariat est de 37%, le REMEC est passé de 14 026 membres actifs en 2007 à 19 201 membres en 2010 avec 33% de femmes. Notons que le % de femme dans le sociétariat a diminué de 6% entre 2007 et 2010.

Pour ce qui est de l'épargne, en 2010, le taux de croissance est de 41.3% par rapport à 2007.

Même si l'encours de crédits a augmenté entre 2007 et 2010 de 66%, le PAR à 90j est inférieur au mix marker qui est de 5%. Le portefeuille de crédit ne s'est donc pas amélioré au contraire elle s'est dégradée en 2009 où il est passé à 14%.

Des outils de gestion ont été développés avec l'élaboration d'un manuel de procédures mais comme dit précédemment, le réseau n'a pas atteint son autonomie financière et opérationnelle

Ci-dessous une synthèse des principaux agrégats :

| DESIGNATION                    | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| SOCIETARIAT                    |               |               |               |               |
| - Homme                        | 7 714         | 6 822         | 9 381         | 10 259        |
| - Femmes                       | 5 476         | 7 775         | 6 283         | 6 987         |
| - GPMTS                        | 836           | 240           | 932           | 1 955         |
| SOCIETARIAT ACTIF              | 12 875        | 12 611        | 15 157        | 19 201        |
| % DE FEMMES SOCIETAIRES        | 39%           | 37%           | 34%           | 33%           |
| NBRE DE POINTS DE SERVICE      | 11            | 13            | 16            | 20            |
| TOTAL ACTIF                    | 1 154 790 224 | 1 715 799 627 | 2 136 693 832 | nd            |
| FONDS PROPRES                  | 91 160 474    | 320 125 904   | 309 017 988   | nd            |
| TOTAL CHARGES                  | 186 812 164   | 333 107 012   | 428 153 688   | nd            |
| TOTAL PRODUITS                 | 224 703 315   | 386 912 490   | 434 084 727   | nd            |
| ENCOURS DE CREDIT              | 881 812 110   | 1 034 154 089 | 1 349 634 647 | 1 062 514 578 |
| ENCOURS D'EPARGNE              | 639 626 154   | 693 063 758   | 765 252 473   | 903 908 758   |
| % DEPOT A TERME                | 5%            | 3%            | 3%            | 5%            |
| RESULTAT                       | 37 891 151    | 53 805 478    | 5 931 039     | nd            |
| TAUX DE CAPITALISATION         | 0,08          | 0,18          | 0,144         | nd            |
| PAR 90 Jours                   | 7%            | 5,5%          | 14,6%         | 7,7%          |
| RATIO DE LIQUIDITE             | 27,28%        | 31%           | 10,53%        | nd            |
| RENDEMENT DU PORTEFEUILLE BRUT | 14,15%        | 13%           | 10,13%        | nd            |
| AUTOSUFFISANCE OPERATIONNELLE  | 73,50%        | 97,44%        | 87%           | nd            |
| RESULTAT HORS SUBVENTION       |               | -48 936 000   | -101 117 000  | nd            |

Synthèse des principaux agrégats

**3. Dans quelle mesure les résultats intermédiaires de la prestation ont-ils été atteints, en fonction des indicateurs retenus ?**

R 1 : La structure de coordination du réseau des mutuelles d'épargne et de crédit des Niayes est renforcée et autosuffisante ».

Les indicateurs et les résultats obtenus sont repris ci-dessous.

Nombre de membres actif en 2010 :

- Indicateur : > 25.000
- Résultat : 19 201

Pourcentage de Femmes membres :

- Indicateur : > 40%
- Résultat : 33%

Mobilisation de l'épargne :

- Indicateur : Croissance régulière
- Résultat : Taux de croissance moyen de 12% sur les trois dernières années

Portefeuille de prêts :

- Indicateur : Portefeuille de crédit  
➤ 1 Milliard de FCFA
- Résultat : Portefeuille de crédit de 1 Milliard 62 millions de FCFA

Qualité de Portefeuille :

- Indicateur : PAR 30 j < 5%
- Résultat : ND
- Par 90 j : entre 7 et 14 % à fin 2010

Politiques et outils de gestion :

- Indicateur : Politiques et outils de gestion mis en œuvre
- Résultat : Manuels de procédures et d'opérations mis en œuvre
- Outils de planification utilisés
- Système d'Information de gestion SAF implémenté

Système de supervision des MEC :

- Indicateur : opérationnel et efficace
- Résultat : des acquis dans la supervision ;  
Efficacité non établie : beaucoup de manquements liés à la gestion des caisses

Rentabilité des Caisses de base :

- Indicateur : 9 Caisses affiliées rentables
- Résultat : Les Caisses affiliées n'ont pas encore atteint la rentabilité. Pas d'autonomie opérationnelle et financière

### Appréciation globale

Le PA REMEC NIAYES a eu des acquis réels au niveau de l'union :

- Appui à l'organisation et aux orientations stratégiques du Réseau
- Appui à la mise en place d'un staff de pilotage du réseau pour conduire les actions prioritaires et obligatoires
- Mise en place de politiques et outils de gestion adaptés
- Appui à la mise en place de ligne de financement qui a permis au réseau de refinancer les caisses de base à des conditions souples et adéquates
- Sécurisation accrue des locaux
- Facilitation de la mobilité du personnel du Réseau pour le suivi des caisses
- Effectivité du contrôle inspection des opérations même si le service n'a pas encore atteint le maximum d'opérationnalité
- Appui technique régulier par le biais de l'assistance technique nationale (Réalisation et suivi plan d'affaires, etc.) et la maîtrise d'ouvrage déléguée avec la DMF et le PAMIF 1

Les activités qui étaient prévues en termes de renforcement du réseau ont été dans l'ensemble exécutées.

Cependant, les attentes par rapport au Réseau ne sont pas encore atteintes relativement à sa performance globale par rapport à ses missions, en effet, l'apport du projet n'a pas permis au Réseau de développer une autonomie au delà du projet et relativement à la mobilisation des ressources, à la couverture des coûts de fonctionnement, à la formation continue du personnel et à la mise en place de mécanisme de pérennisation même s'il est aujourd'hui établi qu'il n'est pas facile pour un jeune réseau d'atteindre l'autonomie financière en deçà d'une durée de 5 à 8 ans

**R 2 : les mutuelles d'épargne et de crédit affiliées au REMEC NIAYES sont renforcées, rentables et durables.**

Les indicateurs et les résultats obtenus sont repris ci-dessous.

Croissance des actifs :

- Indicateur : > 20% / an
- Résultat : taux de croissance moyen annuel de 36%

Qualité de Portefeuille:

- Indicateur : PAR (30j) < 5%
- Résultat : ND
- Par 90 j : entre 7 et 14 % à fin 2010

Autosuffisance opérationnelle et financière:

- Indicateur : atteinte

- *Résultat : Pas atteinte*

SIG:

- *Indicateur : opérationnel dans les 9 MEC*
- *Résultat : système en cours d'implémentation et de test*

Croissance du portefeuille de crédit :

- *Indicateur : > 25% / an*
- *Résultat : taux de croissance moyen annuel de 15%*

Croissance de l'épargne à vue et à terme :

- *Indicateur : > 20% / an*
- *Résultat : Taux de croissance moyen de 12% sur les trois dernières années*

**Appréciation globale**

Des améliorations ont été induites au niveau des caisses affiliées, à travers le projet, dans les domaines :

- de l'infrastructure avec le renforcement en équipements
- du renforcement de la sécurité des caisses
- de la mise en place de manuels de procédures et de politiques devant servir de référence aux opérations et au fonctionnement
- de la disponibilité de ligne de refinancement par le biais du financement du FCBS
- de la pratique du contrôle/inspection pour la sécurisation des biens et des actifs
- de la communication institutionnelle et de la sensibilisation des populations
- du renforcement des capacités du personnel technique et des élus.

Toutefois, des manquements et disfonctionnements ont été constatés dans la gestion de ces caisses à savoir des tensions de trésorerie fréquentes, le non respect des plafonds de caisse et des procédures et des endettements directs auprès d'institutions financière sans passer par le Réseau et avec des conditions souvent défavorables

**R 3 :** les membres du réseau REMEC et de ses mutuelles sont sensibilisés et leur personnel formé.

Les indicateurs et les résultats obtenus sont repris ci-dessous.

Plan de formation pour les 3 niveaux :

- *Indicateur : élaboré*
- *Résultat : plan élaboré*

Mise en œuvre du plan de formation :

- *Indicateur : l'ensemble du plan de formation est réalisé et évalué*
- *Résultat : plan de formation non exécuté*

**Appréciation globale**

Un plan de formation avait été élaboré pour les organes et le personnel technique du Réseau et des caisses de base. Sur la base de ce plan de formation, les élus ont bénéficié formation pour les élus sur la gouvernance, les rôles et responsabilités des dirigeants.

Le Réseau et ses membres ont aussi bénéficié de formations organisées organisé par d'autres PTF, projets ou programmes d'appui au secteur de la microfinance tels que le DID, le Programme d'Appui à la lettre de politique sectorielle de la microfinance (PA/LPS).

Une plan de communication du réseau a aussi été élaboré et exécuté, avec l'appui d'une volontaire belge.

**4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.**

Le monitoring et le suivi-évaluation ont pour but non seulement de contrôler l'exécution technique et financière des activités, mais surtout d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la prestation de coopération afin qu'elle puisse réaliser au mieux ses objectifs. A cette fin, les mécanismes suivants ont été mis en place

- Rapportage opérationnelle et financier par l'équipe du projet puis par le Réseau à partir de 2009
- Suivi régulier et ad hoc par le comité de pilotage (SMCL)
- Suivi technique de la mise en œuvre du Plan d'affaire par un consultant national et suivi par l'Assistant Technique International perlé
- Suivi par la DMF à travers le PAMIF 1
- Suivi par la représentation de la CTB à Dakar

Rapportage

Conformément à la démarche qualité de la CTB, l'équipe du projet a élaboré des rapports d'avancement trimestriels et semestriels avec contenu technique et financier, permettant ainsi une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution de la prestation de coopération.

Les rapports de suivi-évaluation rédigés à la fin de chaque année en utilisant le canevas de la CTB ont fourni une appréciation du degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif de l'intervention, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin.

Suivi régulier par le Comité de Pilotage

Les rapports d'avancement semestriels et annuels ont été présentés et soumis à l'approbation du comité de pilotage qui s'est réuni semestriellement. Ce qui lui a permis de suivre régulièrement les développements et avancées du projet mais aussi de se rendre compte des difficultés de sa mise en œuvre.

Les SMCL de

Suivi de la mise en œuvre du Plan d'Affaire

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention d'exécution et de partenariat signé entre la DMF et le REMEC NIAYES, un consultant national a été mandaté pour faire le suivi de la mise en œuvre du Plan d'Affaire du REMEC avec des missions trimestrielles en 2009 et puis semestrielles en 2010.

Evaluations externes

Une évaluation finale du PA/REMEC a été réalisée en décembre 2010 par un expert national. Cette mission, organisée par la DMF à travers le PAMIF 1 conjointement avec la représentation avait pour but de juger de la pertinence et de la performance du projet, récapituler les leçons apprises et d'émettre des recommandations sur l'orientation des futures interventions de la coopération belge dans le secteur dans le secteur. Cette dernière évaluation a montré que les résultats atteints par la prestation PA/REMEC NIAYES étaient moyens.

Audits

Quatre (4) audits (dont 2 internes et 2 externes) ont été réalisés sur la durée du projet :

Suivi par la représentation de la CTB à Dakar/siège Bruxelles

**4. Décrivez le système de suivi-évaluation qui a été mis en place lors de la mise en œuvre de la prestation.**

Le monitoring et le suivi-évaluation ont pour but non seulement de contrôler l'exécution technique et financière des activités, mais surtout d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de la prestation de coopération afin qu'elle puisse réaliser au mieux ses objectifs. A cette fin, les mécanismes suivants ont été mis en place

- Rapportage opérationnelle et financier par l'équipe du projet puis par le Réseau à partir de 2009
- Suivi régulier et ad hoc par le comité de pilotage (SMCL)
- Suivi technique de la mise en œuvre du Plan d'affaire par un consultant national et suivi par l'Assistant Technique International perlé
- Suivi par la DMF à travers le PAMIF 1
- Suivi par la représentation de la CTB à Dakar

Rapportage

Conformément à la démarche qualité de la CTB, l'équipe du projet a élaboré des rapports d'avancement trimestriels et semestriels avec contenu technique et financier, permettant ainsi une bonne information de tous les partenaires concernés par l'exécution de la prestation de coopération.

Les rapports de suivi-évaluation rédigés à la fin de chaque année en utilisant le canevas de la CTB ont fourni une appréciation du degré de réalisation des résultats intermédiaires et de l'objectif de l'intervention, en se basant sur les indicateurs identifiés à cette fin.

Suivi régulier par le Comité de Pilotage

Les rapports d'avancement semestriels et annuels ont été présentés et soumis à l'approbation du comité de pilotage qui s'est réuni semestriellement. Ce qui lui a permis de suivre régulièrement les développements et avancées du projet mais aussi de se rendre compte des difficultés de sa mise en œuvre.

Les SMCL de

Suivi de la mise en œuvre du Plan d'Affaire

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention d'exécution et de partenariat signé entre la DMF et le REMEC NIAYES, un consultant national a été mandaté pour faire le suivi de la mise en œuvre du Plan d'Affaire du REMEC avec des missions trimestrielles en 2009 et puis semestrielles en 2010.

Evaluations externes

Une évaluation finale du PAVREMEC a été réalisée en décembre 2010 par un expert national. Cette mission, organisée par la DMF à travers le PAMIF 1 conjointement avec la représentation avait pour but de juger de la pertinence et de la performance du projet, récapituler les leçons apprises et d'émettre des recommandations sur l'orientation des futures interventions de la coopération belge dans le secteur dans le secteur. Cette dernière évaluation a montré que les résultats atteints par la prestation PAVREMEC NIAYES étaient moyens.

Audits

Cinq (5) missions d'audit (dont 1 interne CTB et 1 à la demande du Partenaire) ont été réalisées sur la durée du projet.

Suivi par la représentation de la CTB à Dakar/siège Bruxelles

De façon spontanée ou sur demande, la RESSEN et le siège de la CTB à Bruxelles ont assuré de façon rapprochée le suivi et l'accompagnement technique, administratif et financier du projet tout au long de sa mise en œuvre : mission de backstopping, suivi mensuelle de la comptabilité, suivi des cash call et budgétaire, revues trimestrielles conjointes des états d'avancement des activités et plannings opérationnels, suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par lors des missions d'audits, missions du siège CTB et celles de terrain réalisées par la RESSEN elle-même, remise à niveau des membres de l'équipe du projet chaque fois que cela s'est avéré nécessaire etc.. Bref, le suivi et le soutien de la RESSEN dans le déroulement l'intervention PAVREMEC NIAYES a été sans faille et fortement apprécié par l'ensemble Réseau REMEC NIAYES.

### TROISIEME PARTIE : COMMENTAIRES ET ANALYSES.

**1. Quels sont les problèmes et questions majeurs qui ont influencé l'exécution de la prestation et comment la prestation a-t-il tenté de les résoudre ?**

Au cours de la première année d'exécution du projet, 2008, une certaine confusion a régné entre la mise en œuvre du projet et la construction du Réseau (les élus évoqué souvent « le projet des belges » pour faire référence aux activités du Réseau en 2008 !). Ceci était essentiellement du à des dysfonctionnements au sein de l'équipe du projet mais également à l'absence d'un cadre stratégique clair de développement du Réseau en tant que structure faitière, c'est-à-dire comme structure et entité hors projet.

En effet, si le DTF présente bien le projet comme un moyen pour renforcer le réseau, il semble que dans la pratique, deux dynamiques différentes s'étaient développées en parallèle sans nécessairement se rejoindre au cours de l'année 2008 : une dynamique projet d'un côté portée davantage par le RAF et de l'autre une dynamique réseau portée par le responsable national. Ce décalage a été accentué par des problèmes de communication, une interprétation différente quant à la responsabilité technique de l'exécution (tâches partagées, exclusives, le RAF se voyant « comme mis à la disposition des élus ») et également un suivi insuffisant tant de la partie belge que sénégalaise avec la signature de la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée.

La SMCL du 20 février et celle du 12 juin de l'année 2009 suites à une mission de suivi technique du siège de la CTB et le faible taux d'exécution des activités, ont conclu et recommandé une réorientation projet pour plus d'efficacité dans sa mise en œuvre. Cette réorientation a été matérialisée par la signature d'une convention d'exécution et de partenariat entre la DMF et le Réseau, en remplacement de la maîtrise d'ouvrage délégué. Cette Convention avait comme objectif principal le financement de la mise en œuvre du Plan d'Affaire du REMEC NIAYES et un appui technique du réseau à travers le PAMIF 1 et 2.

**2. Quelles sont les causes des écarts par rapport aux résultats attendus ?**

Les écarts par rapport aux résultats attendus sont principalement dus à des problèmes de gouvernance au sein du réseau comme l'ont évoqué la mission d'évaluation finale et la mission d'audit financier et technique de décembre 2010.

**Quelles leçons peut-on tirer de l'expérience de la prestation? Faites une réponse détaillée sur les plans de l'impact et de la durabilité des résultats.**

**3. Selon vous, comment la prestation a-t-elle été perçue par les groupes cibles ?**

Les groupes cibles, en l'occurrence, les institutions de base (MEC affiliés au Réseau) et les bénéficiaires membres de ces institutions de base se disent satisfaits. En effet, pour les premiers, les conditions de travail ont été améliorées avec l'augmentation de leur équipement, la mise en place d'outils de pilotage, le renforcement de la sécurité physique des caisses et du fonds de crédit, ainsi que la formation des élus.

Pour les seconds, le taux de remboursement a été revu à la baisse (sur la base de ce que les autres SFD appliquaient dans la zone).

Avec la mise en œuvre du plan de communication et l'augmentation de la visibilité du REMEC NIAYES, la confiance des membres par rapport à leur réseau a fortement augmenté.

4. Quels ont été les résultats du suivi-évaluation ou du monitoring et des éventuels audits et contrôles? Comment les recommandations de ceux-ci ont-elles été prises en compte ?

4.1 Prise en compte des recommandations du bacstopping de la CTB en janvier 2009

| Composantes  | Recommandations   | Situation actuelle | Observations  |
|--|---|--------------------|---|
| Au niveau institutionnel :<br>modification de l'ancrage    | 1. l'actuel projet s'efface au bénéfice du développement du réseau basé sur la mise en œuvre du plan d'affaire afin de renforcer le sentiment d'appropriation de la démarche de construction d'un réseau du réseau (au niveau des élus) gage d'une plus grande appropriation; | réalisé            | Une Convention d'Exécution et de Partenariat (CEP) entre la Direction de la Microfinance (DMF) et le Conseil d'Administration (CA) du Réseau REMEC NIAYES a été signé en juin 2009 avec comme principal objectif la mise en œuvre du plan d'affaire du Réseau REMEC NIAYES                        |
|  | 2. Revoir l'actuelle CIMOD qui lie le REMEC et la DMF par la conclusion d'une convention de partenariat entre PAMIF 1 et le REMEC   |                    |   |
| Au niveau opérationnel:<br>Renforcer l'appui non financier | 1. Le renforcement de l'accompagnement au réseau sera effectif à la fois par une mobilisation de l'équipe technique du PAMIF 1 et de l'ATI perée  | Réalisé            | Ces recommandations ont été prises en compte dans le cadre de la Convention d'Exécution et de Partenariat (CEP) entre la DMF et le Conseil d'Administration (CA) du Réseau REMEC NIAYES, signé en juin 2009<br>Effectif avec des missions de suivi technique du PAMIF 1 et une mission de l'ATIIP |
|  | 2. Les renforcements de mutuelles émergentes dans le cadre de la mise en œuvre du PAMIF II (R2)   |                    |   |
|  | 3. Le fond de refinancement dans le cadre de la mise en œuvre du PAMIF II (R3)  |                    |   |

|  |   |                                |  |
|--|---|--------------------------------|--|
| <p><b>Au niveau opérationnel:</b><br/>accompagner la réflexion stratégique en cours à travers une analyse</p>  | <p>1. sur la viabilité financière du réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une réflexion globale institutionnelle du REMEC et le mode de financement du réseau par les caisses de base;</li> <li>• Produits et services actuellement offerts et leur adéquation par rapport au marché et à la concurrence</li> <li>• Rationalisation de certaine fonction/ agents de crédit en fct de la taille des portefeuilles gérés ou de l'extension géographique</li> <li>• L'extension de nouveaux points de service du type agence prévu dans la nouvelle réglementation ou guichets mobiles (opportunité PAMIF 2);</li> <li>• L'assainissement de la situation de certaines caisses (Gandiol, Mbayakh et RAO)</li> </ul> | <p>En cours de réalisation</p> | <p>Des actions ont été menées dans le cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la rationalisation de l'utilisation des agents de crédit ;</li> <li>- l'ouverture de point de service ;</li> <li>- l'assainissement de certaine caisse de base est en cours</li> </ul> |
| <p><b>Au niveau opérationnel:</b><br/>élargir l'appui financier par la diversification des partenaires sur base de certains préalables (à moyen terme)</p> | <p>2. sur l'intégration éventuelle de nouvelles caisses de base tout en conservant et renforçant les spécificités actuelles du réseau</p> <p>3. Sur le renforcement du positionnement /marché par rapport à la concurrence et les spécificités territoriales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le réseau, seul interface avec les bailleurs de fonds et non plus les caisses en direct</li> <li>2. D'approuver et mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, le Plan d'Affaires du réseau ;</li> <li>3. De finaliser le Manuel de procédures (prévu pour fin avril 2009) ;</li> <li>4. De poursuivre le travail sur la gouvernance du réseau et le renforcement des capacités des élus</li> </ol>                  | <p>Pas réalisé</p>             | <p>Plan d'affaire mise en œuvre dans le cadre de la CEP entre la DMF et de CA du REMAC NIAYES</p>  |

| Au niveau opérationnel:   | D'avancer et finaliser, dès que possible :<br>(i) l'harmonisation des états financiers des caisses ; (ii) l'apurement des arriérés pour les caisses qui posent problèmes (Mboro, Diamadio, Fass Boye et Gorom) ; (iii) la mise en place de l'audit interne de toutes les caisses (à fin 2009) afin d'ouvrir la voie à la certification des états financier à partir de 2010 ; | Partiellement réalisé                  | L'harmonisation des états financier a été fait ;<br>L'apurement des arriérés pour les caisses qui posent problèmes n'a pas été fait ;<br>Un inspecteur interne a été recruté en 2010 |
|---|---|--|--|
| 1.  | De réfléchir aux termes du futur contrat de performances qui devra lier le réseau et la bailleur de fonds ;   | réalisé                                | Des partenariats ont été noués avec certains programmes d'appui au SFD, il s'agit du PMIA, du programme d'appui à la mise en œuvre de la LPS et de DID tendem                        |
| au niveau opérationnel:<br>renforcer les ressources humaines du réseau et de reporter la mise en place d'un SIG | 1. renforcer les ressources humaines du réseau avec l'intégration d'une fonction d'inspection interne;<br>2. reporter la mise en place d'un SIG eu égard de la qualité du « diagnostic institutionnel et informatique pour la mise en place d'un SIG » et de l'hétérogénéité actuelle des différentes MECs  | réalisé<br><br>En cours de réalisation | Un SIG avec le DID Tendem une ONG Canadienne est en cours d'installation dans les caisses  |

4.2 Prise en compte des recommandations des missions de suivi de la mise en œuvre du Plan d’Affaire

| Année | Recommandations   | Situation actuelle  | observations |
|-------|---|---|--------------|
| 2009  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des gérants et du personnel des MEC dans le processus de mise en œuvre des plans d’action trimestriels ;</li> <li>- Responsabiliser le RAF pour l’évaluation de la mise en œuvre des plans et budgets des MEC avec le suivi semestriel ;</li> <li>- Informatisation du réseau et des MEC pour permettre une production des états financiers trimestriels à temps afin de disposer des indicateurs de mesure du résultat ;</li> <li>- Finaliser et valider le manuel de procédure pour édicter clairement les règles de planification et d’évaluation des plans et une mise en œuvre correcte du manuel de procédure</li> </ul> | <p>Partiellement réalisé</p> <p>Réalisé</p> <p>En cours de réalisation</p> <p>réalisé</p> |              |
| 2010  | <p>Afin d’augmenter la sécurisation des opérations, l’inspecteur devrait former les comités de surveillance des MEC et le Réseau devrait intégrer dans le plan de formation un module spécifique destiné aux comités de surveillance ;</p>  | réalisé   |              |

#### **4.3 prise en compte des recommandations des audits interne de la CTB et externe**

Pour ce qui est des missions d'audit financier trimestriel du Plan d'affaires conformément à la Convention de Partenariat du 30/06/2009, il faut souligner que la mise en œuvre des audits trimestriels n'a pas été facile du point de vue du respect des délais de validation des rapports et du suivi des recommandations. Toutefois, sur les 12 points de contrôle interne soulevés durant la période sous revue, seuls 4 sont demeurés non résolus au 31/12/2010. La Direction du projet a néanmoins pris l'engagement de les apurer dans les meilleurs délais.

L'audit interne de la Représentation CTB a recommandé un audit élargi sur toutes les opérations du Réseau pour avoir une idée plus claire des dysfonctionnements relevés. Et c'est ainsi qu'un audit technique et financier à la demande du Partenaire dont les résultats et recommandations permettront de définir la conduite à tenir pour la pérennisation du Réseau suite à la clôture du projet sont en cours d'approbation.

### Conclusions

Malgré sa jeunesse, le REMEC NIAYES est au croisé de chemins. En effet s'il arrive à relever les défis de la gouvernance à travers une bonne gestion administrative et financière du Réseau et celui du respect des procédures d'octroi de crédits, elle se hisserait au rang des 5 plus grands réseau.

De par sa position géographique (les NIAYES) et sa cibles (producteurs, bana bana et transporteurs), le REMEC NIAYES a beaucoup d'opportunités.

Le projet d'Appui au REMEC NIAYES n'a malheureusement pas réussi à mettre le réseau sur les rails de la viabilité. Ainsi un appui technique à travers le PAMIF2 dans un premier temps et à travers l'exit strategy de la Belge du secteur de la microfinance permettra certainement au REMEC NIAYES de franchir d'autres pas.

Responsable National de l'exécution



Responsable CTB de l'intervention



**Corine NIOX**  
Chargée de Programme  
CTB

#### QUATRIEME PARTIE : ANNEXES

| <b>Annexes</b>  |
|---|
| <b>Annexe 1</b> Résumé des résultats                  |
| <b>Annexe 2</b> Etat des recettes et dépenses         |
| <b>Annexe 3</b> Taux de déboursement de la prestation |
| <b>Annexe 4</b> Personnel de la prestation            |
| <b>Annexe 5</b> Sous traitances                       |
| <b>Annexe 6</b> Equipements                           |
| <b>Annexe 7</b> Formations                            |
| <b>Annexe 8</b> Bailleurs de fonds                    |
| <b>Annexe 9</b> Engagements                           |

**ANNEXE 1: Résumé des résultats et des activités (en fonction du cadre logique)**

| Résultat 1 : La structure de coordination du REMEC NIAYES est renforcée et autosuffisante |  | INDICATEURS DU CL  |
|---|--|--|
| ACTIVITÉS (DTF)   | RÉALISATIONS   | RESULTATS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DU CL  |
| A.1. élaborer et mettre en œuvre des politiques adaptées de gestion du réseau ;           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et validation de manuel de procédures du Réseau (administrative, RH, comptable et financière)</li> <li>- Elaboration et validation de manuel d'opérations du Réseau (produits et services)</li> <li>- Elaboration et validation du plan d'affaires du Réseau</li> <li>- Mise en œuvre de ces outils de gestion au niveau de l'Union</li> <li>- Elaboration et suivi de plan d'activités et d'opérations à court terme pour le Réseau</li> </ul> | <p><u>Nbre de membres actif en 2009 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : &gt; 25.000</li> <li>• Résultat : 16.596</li> </ul> <p><u>Pourcentage de Femmes membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : &gt; 40%</li> <li>• Résultat : 33%</li> </ul> <p><u>Mobilisation de l'épargne :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : Croissance régulière</li> <li>• Résultat : Taux de croissance moyen de 12% sur les trois dernières années</li> </ul> <p><u>Portefeuille de prêts :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : Portefeuille de crédit &gt; 1 Milliard de FCFA</li> <li>• Résultat : Portefeuille de crédit de 1 Milliard 62 millions de FCFA</li> </ul> <p><u>Qualité de Portefeuille :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : PAR 30 j &lt; 5%</li> <li>• Résultat : ND</li> <li>• Par 90 j : entre 7 et 14 % à fin 2010</li> </ul> <p><u>Politiques et outils de gestion :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : Politiques et outils de gestion mis en œuvre</li> <li>• Résultat : Manuels de procédures et</li> </ul> |
| A.2. Assurer la supervision et l'assistance technique des MEC affiliées.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision des AG des MEC affiliées</li> <li>- Appui au pilotage des MEC affiliées</li> <li>- Appui au recrutement</li> <li>- Coordination pour le suivi des performances en termes de portée, de qualité du portefeuille et de rentabilité</li> <li>- Caisse centrale mise en place</li> </ul>  |  |
| A.3. Mettre en place la caisse centrale.  |  |  |
| A.4. Services externalisés (inspections et contrôle interne)                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement effectif d'un responsable Contrôle/ Inspection</li> </ul>   |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>d'opérations mis en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de planification utilisés</li> <li>• Système d'Information de gestion SAF implémenté</li> </ul> <p><u>Système de supervision des MEC :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : opérationnel et efficace</li> <li>• Résultat : des acquis dans la supervision ; Efficacité non établie : beaucoup de manquements liés à la gestion des caisses</li> </ul> <p><u>Rentabilité des Caisses de base :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : 9 Caisses affiliées rentables</li> <li>• Résultat : Les Caisses affiliées n'ont pas encore atteint la rentabilité. Pas d'autonomie opérationnelle et financière</li> </ul> |
|--|--|

**Résultat 2 : les MEC affiliées au REMEC NIAYES sont renforcées, rentables et durables**

| ACTIVITÉS (DTF)   | RÉALISATIONS  | RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DU CL   |
|---|---|---|
| <p>A.1. Elaborer un plan d'affaires pour chaque MEC sur 3 ans et des plans d'activités annuels et les suivre.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan d'affaires a été réalisé pour chacune des MEC affiliées</li> <li>- Des plans d'activités annuels ont été réalisés avec un suivi trimestriel pour leur mise en œuvre</li> </ul> | <p><u>Croissance des actifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : &gt; 20% / an</li> <li>• Résultat : taux de croissance moyen annuel de 36%</li> </ul> |
| <p>A.2. Informatiser les MEC.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatisation réalisée dans toutes les MEC affiliées</li> </ul>  | <p><u>Qualité de Portefeuille :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateur : PAR (30j) &lt; 5%</li> <li>• Résultat : ND</li> </ul>                               |
| <p>A.3. Acquérir et installer un système d'information et de gestion intégré. (MEC et réseau).</p>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le logiciel S.A.F. évalué et référencé au niveau du secteur, est implémenté au niveau du Réseau et des MEC. (5 MEC sur 9)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Par 90 j : entre 7 et 14 % à fin 2010</li> </ul> <p><u>Autosuffisance opérationnelle et financière :</u></p>                             |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>A.4. Développer et diffuser des produits de crédit et des stratégies de mobilisation d'épargne adaptées aux populations cibles.</p> | <p>- Le manuel d'opérations élaboré et vulgarisé au niveau des caisses bénéficie les produits de crédit pour la cible et les stratégies de collecte des dépôts</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : atteinte</li> <li>• <u>Résultat</u> : Pas atteinte</li> </ul> <p><u>SIC</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : opérationnel dans les 9 MEC</li> <li>• <u>Résultat</u> : système en cours d'implémentation et de test</li> </ul> <p><u>Croissance du portefeuille de crédit</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : &gt; 25% / an</li> <li>• <u>Résultat</u> : taux de croissance moyen annuel de 15%</li> </ul> <p><u>Croissance de l'épargne à vue et à terme</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : &gt; 20% / an</li> <li>• <u>Résultat</u> : Taux de croissance moyen de 12% sur les trois dernières années</li> </ul> |
|--|--|--|

**Résultat 3** : les membres du Réseau REMEC NIAYES et de ses Mutuelles sont sensibilisés et leur personnel formé

| ACTIVITÉS (DIF)  | RÉALISATIONS   | RÉSULTATS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DU/CL  |
|--|--|--|
| <p>A.1. Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour les organes et le personnel du réseau et des mutuelles</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de formation a été élaboré</li> <li>- Le plan n'a pas été mis en œuvre</li> </ul>   | <p>Plan de formation pour les 3 niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : élaboré</li> <li>• <u>Résultat</u> : plan élaboré</li> </ul> <p>Mise en œuvre du plan de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Indicateur</u> : l'ensemble du plan de formation est réalisé et évalué</li> <li>• <u>Résultat</u> : plan de formation non exécuté</li> </ul> |
| <p>A.2. Réaliser des campagnes de sensibilisation des populations suivant les politiques définies par le réseau</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme de sensibilisation des bénéficiaires n'a pas été mis en œuvre ; juste quelques actions isolées initiées par les caisses</li> </ul> |  |

**ANNEXE 2: Etat des dépenses au 31 décembre 2011 (en euros)**

# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of SEN0601311

Project Title: Appui au REMEC Niayes

Budget Version: D1  
Currency: EUR

Year to month: 28/02/2011  
Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

|   | Status | Exp Mode | Amount     | Start to |           |            |      |      | Total    | Balance    | % EXEC    |      |
|---|--------|----------|------------|----------|-----------|------------|------|------|----------|------------|-----------|------|
|   |        |          |            | 2007     | 2008      | 2009       | 2010 | 2011 |          |            |           |      |
| <b>A MOYENS SPECIFIQUES</b>                       |        |          |            |          |           |            |      |      |          |            |           |      |
| 01 La structure de coordination du réseau des     |        |          | 57.653,38  |          | 56.147,85 | 1.505,43   |      |      | 0,00     | 57.653,28  | 0,10      | 100% |
| 01 Elaborer et mettre en oeuvre des politiques    |        | COGES    | 4.063,66   |          | 4.063,66  |            |      |      | 0,00     | 4.063,66   | 0,00      | 100% |
| 02 Assurer la supervision et l'assistance         |        | COGES    | 46.062,45  |          | 46.062,45 |            |      |      | 0,00     | 46.062,45  | 0,00      | 100% |
| 03 Mettre en place la caisse centrale du REMEC    |        | COGES    | 0,10       |          |           | 1.505,43   |      |      | 0,00     | 7.527,17   | 0,00      | 100% |
| 04 Service externalisés (inspection et contrôle   |        | COGES    | 7.527,17   |          | 55.597,38 | 23.144,36  |      |      | 0,00     | 78.741,74  | -468,71   | 101% |
| 02 Les mutuelles d'épargne et de crédit affiliées |        | COGES    | 78.273,03  |          | 7.258,57  | 6.894,54   |      |      | 0,00     | 14.151,12  | -0,01     | 100% |
| 01 Elaborer et suivre un plan d'affaire pour      |        | COGES    | 14.151,11  |          | 22.175,66 |            |      |      | 0,00     | 22.175,66  | 0,00      | 100% |
| 02 Informatiser les MEC                           |        | COGES    | 22.175,66  |          |           | 3,05       |      |      | 0,00     | 5.565,98   | 0,00      | 100% |
| 03 Acquérir et installer un système d'information |        | COGES    | 6.562,93   |          |           | 16.246,75  |      |      | 0,00     | 35.848,98  | -468,70   | 101% |
| 04 Développer et diffuser des produits de crédit  |        | COGES    | 35.380,28  |          | 16.473,45 | 8.359,32   |      |      | 0,00     | 24.832,77  | -266,79   | 101% |
| 03 Les organes, le personnel et les membres       |        | COGES    | 24.565,98  |          | 7.501,97  | 1.591,75   |      |      | 0,00     | 9.293,72   | -266,79   | 103% |
| 01 Elaborer et mettre en oeuvre un plan de        |        | COGES    | 9.026,93   |          | 9.171,48  | 6.367,57   |      |      | 0,00     | 15.539,05  | 0,00      | 100% |
| 02 Réaliser des campagnes de sensibilisation      |        | COGES    | 15.539,05  |          |           | 68.439,94  |      |      | 3.088,81 | 146.199,34 | 50.290,11 | 74%  |
| 04 Appui à la mise en oeuvre du plan d'affaires   |        | COGES    | 196.489,45 |          | 68.439,94 |            |      |      | 3.088,81 | 146.199,34 | 50.290,11 | 74%  |
| 01 Appui à la mise en oeuvre du PA REMEC          |        | COGES    | 196.489,45 |          |           |            |      |      | 0,00     | 0,00       | 4.999,90  | 0%   |
| <b>X RESERVE BUDGETAIRE</b>                       |        |          |            |          |           |            |      |      |          |            |           |      |
| 01 Réserve budgétaire                             |        |          | 4.999,90   |          | 0,00      |            |      |      | 0,00     | 0,00       | 4.999,90  | 0%   |
| <b>TOTAL</b>                                      |        |          |            |          |           |            |      |      |          |            |           |      |
|   |        |          | 57.388,73  |          | 11.740,52 | 17.076,38  |      |      | 2.893,63 | 46.346,72  | 11.042,01 | 81%  |
|   |        | REGIE    | 426.886,67 |          | 12,74     | 116.146,35 |      |      | 3.088,81 | 375.347,14 | 51.539,53 | 88%  |
|   |        | COGEST   | 484.275,40 |          | 12,74     | 133.222,73 |      |      | 5.982,44 | 421.693,86 | 82.581,54 | 87%  |



# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of SEN0601311

Project Title: Appui au REMEC Niayes

Budget Version: D1  
 Currency: EUR  
 Year: 2011  
 Year to month: 28/02/2011

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

| Status   | Fund Code                                | Amount            | Spent to     |                  |                  |                  |                 | Total             | Balance         | % Exp.     |
|----------|--|-------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------|
|          |  |                   | 2007         | 2008             | 2009             | 2010             | 2011            |                   |                 |            |
|          | COGES                                    | 2,499.90          |              | 0.00             |                  |                  |                 | 0.00              | 2,499.90        | 0%         |
|          | REGIE                                    | 2,500.00          |              |                  |                  |                  |                 | 0.00              | 2,500.00        | 0%         |
| <b>Z</b> | <b>GENERAL MEANS</b>                     | <b>122,293.96</b> | <b>12,74</b> | <b>64,950.50</b> | <b>31,779.68</b> | <b>14,636.18</b> | <b>2,893.63</b> | <b>114,266.73</b> | <b>8,026.93</b> | <b>93%</b> |
|          | 01 Frais de personnel                    | 38,831.17         |              | 22,385.10        | 16,446.07        |                  | 0.00            | 38,831.17         | 0.00            | 100%       |
|          | 01 Co Responsable du projet (LAF)        | 22,587.82         |              | 11,556.56        | 11,031.26        |                  | 0.00            | 22,587.82         | 0.00            | 100%       |
|          | 02 Coordinateur du REMEC responsable du  | 5,488.16          |              | 3,993.67         | 1,524.49         |                  | 0.00            | 5,488.16          | 0.00            | 100%       |
|          | 03 Secrétaire comptable                  | 6,229.73          |              | 3,748.07         | 2,481.66         |                  | 0.00            | 6,229.74          | -0.01           | 100%       |
|          | 04 Chauffeur                             | 4,525.46          |              | 3,116.79         | 1,408.67         |                  | 0.00            | 4,525.45          | 0.01            | 100%       |
|          | 02 Investissements                       | 7.62              |              | 0.00             | 7.62             |                  | 0.00            | 7.62              | 0.00            | 100%       |
|          | 01 Investissements                       | 7.62              |              | 0.00             | 7.62             |                  | 0.00            | 7.62              | 0.00            | 100%       |
|          | 03 Fonctionnement du REMEC               | 51,153.96         | 12,74        | 42,381.45        | 9,274.85         |                  | 0.00            | 51,659.04         | -515.08         | 101%       |
|          | 01 Frais de fonctionnement des véhicules | 31,282.03         |              | 27,351.76        | 4,267.09         |                  | 0.00            | 31,628.85         | -346.82         | 101%       |
|          | 02 Frais de communication                | 6,821.52          |              | 4,270.44         | 2,556.43         |                  | 0.00            | 6,826.87          | -5.35           | 100%       |
|          | 03 Fournitures de bureau                 | 2,284.60          |              | 1,664.97         | 619.63           |                  | 0.00            | 2,284.60          | 0.00            | 100%       |
|          | 04 Frais de mission                      | 4,879.88          | 12,74        | 4,857.13         |                  |                  | 0.00            | 4,879.88          | 0.00            | 100%       |
|          | 05 Entretien et gardiennage des locaux   | 5,885.93          |              | 4,217.14         | 1,831.70         |                  | 0.00            | 5,048.84          | -1,62,91        | 103%       |
|          | 04 Audit et suivi et évaluation          | 32,300.91         |              | 183.96           | 6,045.13         |                  | 14,636.18       | 23,758.90         | 8,542.01        | 74%        |
|          | 01 Evaluation                            | 5,000.00          |              | 80.51            |                  |                  | 1,613.63        | 3,300.64          | 1,699.36        | 66%        |
|          | REGIE                                    | 57,388.73         |              | 11,740.52        | 17,076.38        |                  | 2,893.63        | 45,346.72         | 11,042.01       | 81%        |
|          | COGEST                                   | 426,886.67        | 12,74        | 181,428.66       | 116,146.35       |                  | 3,088.81        | 375,347.14        | 51,539.53       | 88%        |
|          | TOTAL                                    | 484,275.40        | 12,74        | 193,169.18       | 133,222.73       |                  | 5,982.44        | 421,693.95        | 62,581.54       | 87%        |



# Budget vs Actuals (Year to Month, Last 5 Years) of SEN0601311

Project Title: Appui au REMEC Niayes

Budget Version: D1  
Currency: EUR

Year to month: 28/02/2011

Report includes all closed transactions until the end date of the chosen closing

|   | Status | Fin Mode | Amount    | Start to | Expenses |          |          |           |          |          |        |
|---|--------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|--------|
|   |        |          |           |          | 2007     | 2008     | 2009     | 2010      | Total    | Balance  | % Exec |
| 02 Audit                                    |        | REGIE    | 10,000.00 |          | 103.45   | 1,847.13 | 5,534.27 | 7,13      | 7,491.99 | 2,508.01 | 75%    |
| 03 Accompagnement dans la mise en oeuvre du |        | REGIE    | 17,300.31 |          | 4,197.99 | 7,488.28 | 1,280.00 | 12,966.27 | 4,334.64 | 75%      |        |

|        |            |           |            |           |          |            |           |     |
|--------|------------|-----------|------------|-----------|----------|------------|-----------|-----|
| REGIE  | 57,388.73  | 11,740.52 | 17,076.38  | 14,636.18 | 2,893.63 | 46,346.72  | 11,042.01 | 81% |
| ODGEST | 426,886.67 | 12.74     | 181,428.66 | 74,670.59 | 3,088.81 | 375,347.14 | 51,539.53 | 88% |
| TOTAL  | 484,275.40 | 12.74     | 193,169.18 | 89,306.77 | 5,982.44 | 421,693.86 | 62,581.54 | 87% |



**ANNEXE 3: Taux de déboursement de la prestation (En euros)**

Au 31 décembre 2010, le taux de déboursement du PA / REMEC NIAYES est de 86% dont 16% en régie et 87% en co gestion (cf document fit ci-joint)

**ANNEXE 4: Personnel de la prestation**

| <b>Type de personnel<br/>(titre, nom et genre)</b>                              | <b>Durée de<br/>recrutement (date<br/>début et fin)</b> | <b>Commentaires (délais de<br/>recrutement, pertinence de la<br/>fonction ou du profil...)</b> |
|---|---|--|
| <p>1. Personnel National mis à disposition par le partenaire :</p> <p>NEANT</p> |   |  |
| <p>2. Expert en Coopération Internationale (CTB) :</p> <p>NEANT</p>             |   |  |

## ANNEXE 5: Sous-traitance et appels d'offres

### 01

|  |   |
|--|---|
| Mode de passation du marché                | : DRP   |
| Date de l'appel d'offres                   | : 20 août 2008  |
| Date de début du contrat de sous-traitance | : novembre 2008   |
| Nom du sous contractant (ou firme)         | : La Technique Informatique (LTI)   |
| Objet du contrat                           | : Maintenance informatique du matériel informatique et accessoires et les installations |
| Coût du contrat                            | : 1 750 000 FCFA  |
| Durée du contrat                           | : 01 an   |
| <b>Commentaires/recommandations :</b>      |   |

### 02

|  |  |
|--|--|
| Mode de passation du marché                | : Appel d'offres                                       |
| Date de l'appel d'offres                   | : mai 2008   |
| Date de début du contrat de sous-traitance | : novembre 2008  |
| Nom du sous contractant (ou firme)         | : 1- Platform Technologies<br>2-Global Computer        |
| Objet du contrat                           | : Acquisition et installation de matériel informatique |
| Coût du contrat                            | : 13 100 800 FCFA<br>1 180 881 FCFA                    |
| Durée du contrat                           | :  |

### 03

Mode de passation du marché : Appel d'offres  
Date de l'appel d'offres : mai 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : octobre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : Sénégalaise de l'Automobile  
Objet du contrat : Acquisition motos  
Coût du contrat : 9 900 000 FCFA  
Durée du contrat :

### 04

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : 06 octobre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : Cabinet Agence d'Appui aux Affaires (A.A.A)  
Objet du contrat : Elaboration plans d'activités annuels  
Coût du contrat : 2 000 000 FCFA  
Durée du contrat : 3 mois

### 05

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : 06 octobre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : Cabinet M. S. & Associés (M.S.A.)  
Objet du contrat : Elaboration plans d'activités annuels  
Coût du contrat : 2 300 000 FCFA  
Durée du contrat : 03 mois

## 06

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : 06 octobre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : Cabinet M21  
Objet du contrat : Elaboration plan d'affaire  
Coût du contrat : 2 500 000 FCFA  
Durée du contrat : 03 mois

## 07

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : 03 novembre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : Djibril Ndour  
Objet du contrat : Elaboration et mise en œuvre plan de formation pour les organes et le personnel du réseau  
Coût du contrat : 400 000 FCFA  
Durée du contrat : 02 mois

## 08

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : 22 décembre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : DDL Consult  
Objet du contrat : Exécution de missions d'inspection et contrôle des activités  
Coût du contrat : 7 900 000 FCFA  
Durée du contrat : 01 an

## 09

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2008  
Date de début du contrat de sous-traitance : septembre 2008  
Nom du sous contractant (ou firme) : GIE Darou Salam  
Objet du contrat : Acquisition groupe électrogène  
Coût du contrat : 650 000 FCFA  
Durée du contrat : 01 an

## 10

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2009  
Date de début du contrat de sous-traitance : 15 mars 2009  
Nom du sous contractant (ou firme) : Djibril Ndour  
Objet du contrat : Appui a l'équipe de direction du REMEC/NIAYES pour l'élaboration et a la mise en œuvre d'un programme de formation  
Coût du contrat : 175 000 FCFA  
Durée du contrat : 31 décembre 2009

## 11

|  |  |
|--|--|
| Mode de passation du marché                | : DRP  |
| Date de l'appel d'offres                   | : 2009   |
| Date de début du contrat de sous-traitance | : septembre 2009   |
| Nom du sous contractant (ou firme)         | : AMSA Assurances  |
| Objet du contrat                           | : Assurances des MEC – Incendie – Vol<br>Vol/détournements |
| Coût du contrat                            | : 226 293 FCFA – 120 000 - 795000                          |
| Durée du contrat                           | : 01 an  |

## 12

|  |                    |
|--|--------------------|
| Mode de passation du marché                | : DRP              |
| Date de l'appel d'offres                   | : 2009             |
| Date de début du contrat de sous-traitance | : septembre 2009   |
| Nom du sous contractant (ou firme)         | : KMT Technologies |
| Objet du contrat                           | : Système d'alarme |
| Coût du contrat                            | : 4 950 000 FCFA   |
| Durée du contrat                           | : 02 mois          |

## 13

|  |                     |
|--|---------------------|
| Mode de passation du marché                | : DRP               |
| Date de l'appel d'offres                   | : 2009              |
| Date de début du contrat de sous-traitance | : septembre 2009    |
| Nom du sous contractant (ou firme)         | : Master Office     |
| Objet du contrat                           | : Equipement Bayakh |
| Coût du contrat                            | : 1 499 633 FCFA    |
| Durée du contrat                           | : octobre 2009      |

## 14

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : août 2009  
Date de début du contrat de sous-traitance : septembre 2009  
Nom du sous contractant (ou firme) : SHELL Sénégal  
Objet du contrat : Dotation carburant  
Coût du contrat : 1 043 360FCFA  
Durée du contrat :

## 15

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : 2009  
Date de début du contrat de sous-traitance : juillet 2009  
Nom du sous contractant (ou firme) : Cabinet M21  
Objet du contrat : Manuel de procédures  
Coût du contrat : 1 200 000 FCFA  
Durée du contrat : 03 mois

## 16

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : mars 2010  
Date de début du contrat de sous-traitance : mai 2010  
Nom du sous contractant (ou firme) : RAES  
Objet du contrat : Administration site web  
Coût du contrat : 1 600 000 FCFA  
Durée du contrat : 02 mois

## 17

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : mars 2010  
Date de début du contrat de sous-traitance : mai 2010  
Nom du sous contractant (ou firme) : EXELEC  
Objet du contrat : Maintenance informatique  
Coût du contrat : 750 000 FCFA par bimestre  
Durée du contrat : 01 an

## 18

Mode de passation du marché : DRP  
Date de l'appel d'offres : mars 2010  
Date de début du contrat de sous-traitance : mai 2010  
Nom du sous contractant (ou firme) : CONECTIS HOUSE  
Objet du contrat : Equipement département inspection  
Coût du contrat : 745 000 FCFA  
Durée du contrat : 01 an

ANNEXE 6: Equipements

| N°                           | Désignation                               | N° facture/BL      | Référence | Quantité | Date de Réception | Cogestion | Règle | Etat |
|------------------------------|---|--------------------|-----------|----------|-------------------|-----------|-------|------|
| <b>MATERIEL INFORMATIQUE</b> |   |                    |           |          |                   |           |       |      |
| 1                            | Ordinateur HP + Ecran                     | 1035               |           | 4        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 2                            | Ordinateur Portable                       | 1035               |           | 1        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 3                            | Logiciels                                 | 1035               |           | 5        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 4                            | Northon Antivirus                         | 1035               |           | 5        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 5                            | Onduleurs                                 | 1035               |           | 1        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 6                            | Imprimante                                | 1035               |           | 1        | 04/04/08          | X         |       |      |
| 7                            | Scanner                                   | FC080055           |           | 1        | 02/04/2008        | X         |       |      |
| 8                            | Fax Laser                                 | 2008 0 224/01/IMAG |           | 1        | 14/01/2008        | X         |       |      |
| 9                            | Modem Router                              | FC080055           |           | 1        | 02/04/2008        | X         |       |      |
| 10                           | Vidéo projecteur                          | 1035               |           | 1        | 24/12/2007        | X         |       |      |
| 11                           | Imprimante HP Laser Jet P3005             | FC080055           |           | 1        | 02/04/2008        | X         |       |      |
|                              | Ordinateur + Imprimantes                  |                    |           | 1        | 13/11/2008        | x         |       |      |
|                              | +Accessoires (pour les 9 caisses)         |                    |           |          |                   |           |       |      |
| <b>MOBILIER DE BUREAU</b>    |   |                    |           |          |                   |           |       |      |
| 1                            | Split                                     | 08FAO              | 53235     | 3        | 30/01/2008        | X         |       |      |
| 2                            | Tables de Bureau 160x80 cm                | 01141              |           | 2        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 3                            | Angle de liaison 90                       | 01141              |           | 2        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 4                            | Tables de bureau 80x80 cm                 | 01141              |           | 2        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 5                            | Caisson fixe 3 tiroirs                    | 01141              |           | 2        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 6                            | Fauteuil direction haut dossier cuir noir | 01141              |           | 2        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 7                            | Chaises visiteurs skai noir               | 01141              |           | 4        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 8                            | Joint armoire haute pc L 120 h 200 4 et   | 01141              |           | 3        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 9                            | Table de réunion L 350xP113 cm            | 01141              |           | 1        | 08/01/2008        | X         |       |      |
| 10                           | Chaises visiteurs skai noir               | 01141              |           | 12       | 08/01/2008        | X         |       |      |

|                              |                               |       |  |    |            |   |  |
|------------------------------|-------------------------------|-------|--|----|------------|---|--|
| 11                           | Fauteuil Giratoire +ACC Tissu | 01141 |  | 1  | 08/01/2008 | X |  |
| <b>MATERIEL TELEPHONIQUE</b> |                               |       |  |    |            |   |  |
| 1                            | Autocom                       | 55274 |  | 01 | 18/12/2007 | x |  |
| 2                            | Poste Temporis 500            | 55274 |  | 1  |            | X |  |
| 3                            | Postes Temporis 200           | 55274 |  | 4  |            | X |  |

**ANNEXE 7: Formations**

| Type de formation | Pays, Institution, Durée                               | Nom ou Nombre de personnes formées                         | Dates de la formation      | Sujet, contenu et niveau                                  |
|-------------------|--|--|----------------------------|---|
| Formation interne | Dans chaque mutuelle<br>06 jours                       | 153 élus   | 10 février 2009            | Rôles et responsabilités des dirigeants                   |
|                   | Siège du réseau - 02 jours                             | Gérants et RAF   | 10 février 2009            | Opérations d'inventaire                                   |
|                   | CCDD de Thiès - 04 jours 2009                          | 09 gérants - 09 agents de crédit - RAF et comptable réseau | septembre 2009             | Gestion du portefeuille de crédit                         |
| Formation externe | Mutuelle de Diambiadio - 02 jours<br>06 jours par zone | 09 gérants   | Novembre 2008              | Nouveau référentiel comptable                             |
|                   | A Saly<br>04 jours                                     | 45 élus  | Juillet 2009               | Formation comité de crédit                                |
|                   | A Saly<br>04 jours                                     | 09 agents de crédit  | Du 04 au 07 mai 2010       | Gestion du Portefeuille de crédit et des Dépôts d'épargne |
|                   | A Saly<br>04 jours                                     | 09 gérants et le comptable du réseau                       | Du 22 au 25 juin 2010      | Gouvernance et Management des SFD                         |
|                   |  | Gérants et RAF   | Du 21 au 24 septembre 2010 | Gestion financière et budgétaire des SFD                  |

**ANNEXE 8: Interventions des Bailleurs de fonds**

*Interventions d'autres bailleurs de fonds sur le même projet ou dans des projets contribuant à un même objectif spécifique.*

| Bailleurs de fonds |                       | Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet |   | Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique |  |
|--------------------|-----------------------|--|---|--|--|
|                    | Nom de l'intervention | Budget   | Principaux objectifs  | Commentaires   |  |
| P/MIA              | Ligne de crédit       | 122 millions                                       | Renforcer le fonds de crédits des caisses de base pour les activités horticoles   |  |  |
| PALPS              | Appui institutionnel  | 73 millions  | Aménagement des caisses et des points de service<br>L'informatisation du réseau et des caisses<br>Certification des comptes |  |  |
| Bailleurs de fonds |                       | Bailleurs de fonds intervenant dans le même projet |   | Bailleurs de fonds contribuant à un même objectif spécifique |  |
|                    | Nom de l'intervention | Budget   | Principaux objectifs  | Commentaires   |  |
|                    |                       |  |   |  |  |

