

**Evaluation de la Convention de
Partenariat entre :**

**PROMER-II / BSR - OIT
ET
PROMER-II / URM - FENU**

**Rapport d'évaluation
(Final)**

**DESIRE YANDE SARR
Consultant**

19 Juin 2009

Résumé exécutif :

Aucun doute que le développement de l'entrepreneuriat en milieu rural constitue un créneau porteur dans la lutte contre la pauvreté en termes de création d'emplois et de génération de revenus. Le développement de ce secteur est cependant très fortement limité du fait de :

- Du niveau d'analphabétisme élevé des acteurs ;
- Du faible niveau organisationnel du secteur caractérisé par une prolifération d'intervenant sans grande coordination et l'accès limité aux chambres de métiers ;
- Des difficultés d'accès au crédit résultant notamment de l'insuffisance voire absence de système financiers en milieu rural ;
- De la faiblesse du niveau de formation professionnelle des artisans et
- D'un système d'information non performant.

On comprend dès lors l'orientation du PROMER phase II qui, à travers ses différentes composantes se donne pour objectif d'apporter des améliorations au secteur dans sa zone d'intervention.

Le Projet de Promotion des Micros de l'Entrepreneuriat Rurale (PROMER), dans sa seconde phase, s'articule autour de cinq composantes principales ayant pour objet :

- la consolidation et/ou création de micro et petites entreprises rémunératrices et créatrices d'emplois durables dans les zones de concentration du projet, bénéficiant d'accès à des services d'appui financiers et non-financiers adaptés, durables et décentralisés ;
- la structuration ou professionnalisation du secteur de l'entrepreneuriat rural suivant les créneaux et filières développés dans les zones de concentration de façon à favoriser une meilleure performance des entreprises, une intégration dans les organisations professionnelles, une meilleure prise en compte de ses contraintes et problèmes, et une participation effective aux cadres de concertation et au dialogue avec les autres acteurs au niveau local, régional et national ;
- l'amélioration de l'environnement politique, législatif et institutionnel facilitant la création et le développement de MPER rurales.

En vue de la mise en œuvre de trois de ces composantes le PROMER a signé deux convention. La première Convention lie le PROMER phase II à l'Organisation Internationale du Travail représentée par le Bureau Sous Régional du Travail de BSR/OIT de Dakar. Elle vise la Composante Appui aux Services Non Financiers et la composante Appui aux Organisations Professionnelles. La seconde Convention quand à elle, met en relation le PROMER phase II et le Fonds d'Equipement des Nations Unies représenté par l'Unité Régionale de Micro finance

pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre URM-FENU. Cette convention a pour objet la mise en œuvre de la Composante Appui aux Services Financiers.

La première citée, la Convention BSR-OIT / PROMER phase II, vise, à travers la formation et le suivi des prestataires à favoriser le développement d'une offre de services non financiers de qualité favorable à l'émergence d'entrepreneurs performants. Elle vise par ailleurs le renforcement voire la création d'organisations professionnelles bien structurées pour non seulement servir de pôles de services au bénéfice de leurs membres, assurer un rôle de plaidoyer mais aussi être des centres d'expression et de représentation aussi bien pour les femmes que pour les enfants.

La Convention URM/FENU quant à elle, a pour objet, à travers la mise en place d'une ligne de crédit pour le SAFIR (Système d'Appui aux Finances Rurales) de créer, à travers la création de caisses de proximité, les conditions favorables au rapprochement des bénéficiaires des institutions de financement.

Il s'agit en somme, pour ces deux conventions, d'apporter un appui technique mais aussi méthodologique au PROMER phase II.

Dans leur mise en œuvre ces conventions ont connu des fortunes diverses. On pourrait, sans exagérer, parler de blocages liés aux lenteurs dans la libération des fonds prévus pour leur mise en œuvre qu'elles auraient rencontrés durant la phase d'installation. Si dans le cas spécifique de la convention BSR/OIT, certaines difficultés marquent la phase de suivi/accompagnement des prestataires, C'est plutôt une bonne conduite, une bonne gestion du partenariat qui est notée entre le PROMER et le BSR/OIT. Celle –ci se décline en termes d'échange, de communication, de visite de terrain et de reporting. Il en va tout autrement de la convention PROMER /FENU caractérisée par la faiblesse dans l'appui au SAFIR, par l'absence de visibilité sur le terrain, le manque de communication, les insuffisances dans le reporting.

Si, pour la Convention PROMER BSR/OIT l'absence du suivi/accompagnement des MPER empêche une bonne appréciation de la qualité des services offerts et, partant, de bien raisonner l'impact du Germe, les retards dans l'installation et surtout la faible implication du FENU ont négativement impacté le respect des termes de la convention.

C'est dire toute l'importance à revisiter les cadres de mise en œuvre de ces conventions, du reste très pertinentes dans leur contenu, notamment de la convention PROMER – FENU. Il est évident en effet que la réussite de cette seconde phase du PROMER dépend de sa capacité à créer les conditions favorables à l'émergence de marchés de services non financiers durables, de l'articulation qu'il pourra faire des appuis financiers et non financiers.

Sigles :

| | |
|-------------|---|
| ASPRODEB : | Association Sénégalaise de Promotion du Développement à la base |
| BOAD : | Banque Ouest Africaine de Développement |
| BSR- OIT: | Bureau Sous – Régional de l’Organisation Internationale du Travail |
| CAPEC: | Caisse Populaire d’Epargne et de Crédit |
| CMS: | Crédit Mutuel du Sénégal |
| CNCAS: | Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal |
| CPS: | Caisse Populaire du Sénégal |
| CREE : | Créer votre Entreprise |
| DCEF/ | Direction de la Coopération Economique et Financière (MEF) |
| DDI: | Direction de la Dette et des Investissements (MEF) |
| FDEA: | Femme Développement Entreprise en Afrique |
| FIDA: | Fonds International de Développement Agricole |
| GERME: | Gérer Mieux votre Entreprise |
| IMF: | Institution de Micro finance |
| MEC: | Mutuelle d’Epargne et de Crédit |
| OP: | Organisations Professionnelles |
| PMER: | Petite, Moyenne et Micro Entreprise Rurale |
| PADV: | Projet d’Aménagement et de Développement Villageois |
| PAGF : | Projet Agroforestier de Lutte contre la Désertification |
| PRODAM: | Projet de Développement Agricole de Matam |
| PROMER II : | Projet de Promotion de l’Entreprenariat Rural Phase 2 |
| PTBA: | Programme de Travail et Budget Annuel |
| SAFIR: | Service d’Appui à la Finance Rurale |
| SFD: | Système Financier Décentralisé |
| SITEC: | Service d’Informations Techniques, Economiques et Commerciales |
| TRIE : | Trouver votre Idée d’Entreprise |
| UGP : | Unité de Gestion du Projet |
| UIMCEC : | Union des Institutions Mutualistes Communautaires d’Epargne et de Crédit |
| URM- FENU : | Unité Régionale de Micro finance du Fonds d’Equipement |

des Nation Unies

Liste des Tableaux :

- Tableau 1 : Bilan Technique exercice 2006 à 2008
- Tableau 2 : Dépenses effectuées pour la période Novembre 2006 à 2008
- Tableau 3 : Réalisations dans le cadre de la Convention PROMER II / URM-FENU
- Tableau 4 : Réalisation SAFIR au 17 Avril 2009
- Tableau 5 : Appui aux Projets FIDA
- Tableau 6 : Budget de la Convention

Sommaire :

| Désignation | Page |
|---|------|
| Résumé exécutif | 02 |
| Sigles | 05 |
| Liste Tableaux | 06 |
| Sommaire | 07 |
| Contexte de l'étude | 09 |
| Objectifs de l'évaluation (cf TDR) | 10 |
| 2.1 Objectif général | 10 |
| 2.2 Objectifs spécifiques | 10 |
| .Méthodologie | 11 |
| 3.1 Recherche Documentaire | 11 |
| 3.2 Entretien avec les Personnes Ressources du Projet | 11 |
| <u>Première partie</u> : La Convention PROMER-II / BSR – OIT | 13 |
| 1.1 Objet de la convention | 13 |
| 1.2 Niveau de respect des termes de la convention par les différentes Parties | 13 |
| 1.3 Bilan technique pour la période 2006 à Décembre 2008 | 14 |
| 1.4 Bilan Financier pour la période 2006 au 30 Avril 2009 | 15 |
| 1.5 Pertinence, Impact et Durabilité des actions entreprises: | 17 |
| 1.6 Contraintes et Suggestions d'amélioration du processus de mise En œuvre | 18 |
| a) Contraintes | 18 |
| b) Axes d'orientations | 19 |
| Conclusion Partielle | 20 |
| <u>Deuxième partie</u> : La Convention PROMER-II / URM-FENU | 21 |
| 2.1 Objet de la convention | 22 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Niveau de respect des termes de la convention par les différentes parties | 23 |
| 2.3 Bilan Technique | 32 |
| 2.4 Bilan Financier pour la période 2007 au 30 Avril 2009 | 33 |
| 2.5 Pertinence, Impact et Durabilité des actions | 33 |
| 2.6 Contraintes et axes d'orientation | 34 |
| a) Contraintes | 34 |
| b) Axes d'orientation | 35 |
| <u>Troisième partie</u> : Conclusions et recommandations Générales | 37 |
| a) Conclusion : | 37 |
| b) Recommandations | 38 |
| Documents consultés | 39 |
| Personnes rencontrées | 40 |
| Annexes : | |
| a1 Termes de référence | |

1. Contexte de l'étude :

Le processus irréversible de décentralisation, avec la création de collectivités locales, repose dans l'idée selon laquelle, le développement local doit être entre les mains des populations à la base, reposer sur leur esprit d'initiative et leur capacité à s'autogérer. Dans cette entreprise et face au niveau élevé de pauvreté en milieu rural la stratégie du gouvernement du Sénégal en matière de lutte contre la pauvreté s'articule autour de plusieurs axes dont le renforcement des capacités notamment des groupes vulnérables, le développement de la micro finance et le développement d'activités génératrices de revenu. Dans cette optique, l'artisanat pourrait jouer un rôle de premier plan en termes de génération de revenus et de création d'emplois. Le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural dans sa première phase que cette seconde phase vient renforcer trouve là sa justification. Une telle entreprise rencontre cependant de nombreuses contraintes dont l'analphabétisme et le faible niveau de formation professionnelle des artisans des populations mais aussi le déficit organisationnel du secteur artisanal et les difficultés d'accès au crédit.

Confronté à une telle situation durant sa première phase le PROMER phase II, en tant que projet de promotion des entrepreneurs ruraux en milieu rural, ambitionne, grâce au concours de l'URM / FENU mais aussi du BSR/OIT, d'apporter des solutions idoines. En effet, devant ces constats et les difficultés pour les MPER de se développer le PROMER phase II, avec l'appui du FIDA, se donne pour objectif de lutter contre la pauvreté en milieu rural par la création et/ou la consolidation de micros et petites entreprises générant des emplois pérennes et entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'équité hommes-femmes. Cette préoccupation s'articule autour de cinq composantes :

- Composante A : "Services non financiers d'appui au développement des MPER"
- Composante B : "Services financiers" :
- Composante C : "Renforcement des OP et de l'environnement politique, législatif et institutionnel" :
- Composante D : " Service d'information aux entreprises" :
- Composante E : "Coordination, gestion et suivi évaluation».

La composante A vise à renforcer les compétences des micros et des petits entrepreneurs ainsi que des porteurs d'initiatives afin de leur permettre de créer ou de consolider leurs activités ou leur entreprise. La composante C, en ce qui la concerne, vise à promouvoir une plus grande représentativité des MPER au sein des organisations professionnelles et des chambres consulaires. Cette composante attache une attention particulière aux questions liées au genre et notamment

l'augmentation de la représentativité des femmes au sein des organisations professionnelles et des chambres consulaires. La convention BSR/OIT – PROMER phase II cible les activités définies dans le cadre de ces composantes.

La convention, l'URM/ FENU – PROMER phase II sur les "Services financiers" vise à permettre un accès durable à des services financiers de proximité et adaptés pour les MPER, les entrepreneurs, les porteurs d'initiatives et les groupes vulnérables. Dans le cadre de la dite composante, le Projet mettra en place un Système d'Appui à la Finance Rurale (SAFIR) destiné à fournir une assistance technique et méthodologique aux différents projets au Sénégal bénéficiant d'un financement FIDA. L'évaluation de ces conventions de développement local permet d'examiner les activités réalisées et /ou en cours d'exécution et de rendre compte de leur efficacité globale, de leur cohérence avec les objectifs fixés et de leur efficacité. Elle permet de faire des suggestions visant l'amélioration des performances. La présente note vise les produits et services fournis en appui dans la lutte contre la pauvreté à travers les conventions indiquées. Ces résultats sont évalués sur la base de l'action conjuguée de plusieurs acteurs à savoir le PROMER, le BSR – OIT, le FENU - URM et les clients.

L'évaluation de ces conventions permet d'apprécier le niveau de respect des engagements des différentes parties impliquées dans la mise en œuvre de ces conventions et, au-delà, de déterminer dans quelle mesure les principaux objectifs stratégiques contenus dans les composantes ciblées notamment l'appui technique et la construction d'une méthodologie et d'outils de valorisation et de pérennisation ont été ou sont en voie d'être atteints. En d'autres termes, cette évaluation devrait permettre, en toute objectivité et responsabilité, de porter un jugement de valeur sur les acquis mais aussi le processus de gestion des conventions pouvant peser sur leur poursuite ou sur leur dénonciation.

2. Objectifs de l'évaluation (cf TDR)

2.1 Objectif général :

L'objectif global de cette mission est de procéder à l'évaluation indépendante des conventions signées d'une part entre le PROMER-II et le BSR-OIT de Dakar et d'autre part, entre le PROMER II et l'URM FENU.

2.2 Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques visés sont de:

- Etablir un bilan technique et financier de chaque convention ;

- Evaluer la pertinence, l'impact et la durabilité des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de chaque convention ;
- Proposer des recommandations motivées pour la poursuite ou l'arrêt des conventions.

3. Méthodologie :

Le processus de collecte des informations nécessaires à l'évaluation de ces conventions se décline en trois phases étroitement liées :

- une phase de recherche documentaire
- une phase d'entretien avec des agents du PROMER aussi bien au niveau UGP qu'au niveau des antennes mais aussi avec les équipes partenaires des conventions et des personnes ressources ;
- une phase d'analyse, d'interprétation et de rédaction.

3.1 Recherche Documentaire :

La première phase a consisté à visiter la documentation relative aussi bien à la première qu'à la seconde phase du projet. A cet effet ont été consultés les documents officiels disponibles notamment le document de présentation du projet et le rapport d'évaluation intermédiaire de la première phase. Dans cette rubrique ont aussi été examinés le document de seconde phase et les Conventions liant le projet à d'autres institutions. La documentation sur le projet va aussi viser les documents de valorisation et de promotion du projet disponibles au niveau de l'UGP mais aussi au niveau des partenaires qui seront rencontrés notamment les partenaires des conventions visées. Tous les rapports techniques et annuels des deux conventions rendus disponibles ont été visités.

3.2 Entretien avec les Personnes Ressources du Projet :

Les informations tirées des rapports et autres documents du projet ont été complétées par des entretiens avec les personnes ressources au niveau des institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet notamment, les responsables au niveau de l'UGP en tant qu'agence d'exécution et au niveau des conventions en tant qu'agents de réalisation mais aussi les responsables des cellules de suivi/évaluation et les responsables des services non financiers et d'appui aux MPER et aux organisations professionnelles. Des entretiens ont aussi été tenus avec des membres du Comité d'Orientation du SAFIR et, avec des membres des SITEC au niveau des antennes.

Ces entretiens ont permis de recueillir les informations sur les niveaux d'exécution et, au-delà, sur les raisons explicatives des écarts qui ont été notés entre les prévisions et les réalisations. De ces entretiens il est ressorti par ailleurs une meilleure appréciation des difficultés rencontrées et la perception et compréhension des rôles et responsabilités des uns et des autres dans la mise en œuvre du projet.

I. PREMIERE PARTIE : LA CONVENTION PROMER-II / BSR - OIT

1.1 Objet de la convention

Le PROMER-II a signé avec le Bureau Sous-Régional de Dakar de l'Organisation Internationale du Travail (BIT), le 19 octobre 2006, une convention de partenariat de quatre années. Par le biais de cette convention le BIT s'engage à apporter un appui méthodologique et technique au PROMER phase II grâce à des actions de renforcement des capacités par la formation, le suivi et l'évaluation des prestataires de services non-financiers (PSNF), des organisations professionnelles (OP), par l'adaptation de modules de formation au contexte rural du PROMER phase II.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) joue en rôle de leader au sein de la communauté des bailleurs et des partenaires au développement pour la promotion des MPE. Ses interventions visent à améliorer l'accès de ses Partenaires aux services d'appuis non financiers. Dans le cadre de cette démarche visant la promotion des MPE, le Bureau International du Travail (BIT), bras exécutif de l'OIT, a développé de nombreux programmes ayant pour objet la promotion des micro et petites entreprises à travers ses programmes de renforcement des capacités. En développant la méthodologie GERME (Gérez Mieux votre Entreprise), le BIT a acquis une expérience spécifique dans le domaine du renforcement des capacités et des compétences des MPE existantes et potentielles. A travers la présente convention le BIT s'engage à faire bénéficier les entrepreneurs et les des organisations professionnelles de cette expérience. Au-delà, le BIT cherche à favoriser la création d'Organisations Professionnelles (OP) fortes et impliquées dans les processus d'amélioration de l'environnement des MPE.

1.2 Niveau de respect des termes de la convention par les différentes parties

Le BIT apporte un appui technique et méthodologique au projet tout en accompagnant l'Unité de gestion UGP pour la prise en charge du programme. Conformément à ses engagements, le BIT aide à développer une offre de services non financiers de qualité dont l'objectif est l'émergence et le renforcement des entrepreneurs ruraux. Au-delà, ses appuis visent la création d'organisations professionnelles fortes et bien structurées.

Les discussions avec les agents du PROMER confortent le niveau de respect des engagements pris par le partenaire du BIT. Non seulement il prend part à toutes les réunions auxquelles il est convié mais il effectue des visites de terrain et rend compte à travers les rapports techniques et annuels qui

sont soumis à l'UGP. Le BIT s'acquitte de ses engagements de façon satisfaisant mais en plus, les prestataires sont formés et les outils rendus disponibles tels le Germe et le Pacte sont rendus accessibles. Tout cela explique que les agents rencontrés aussi bien au niveau de l'UGP que des antennes sont unanimes à dire on « sent la présence et la participation du BIT ».

1.3 Bilan technique pour la période 2006 à Décembre 2008

La conséquence logique de la bonne conduite de la convention conduit aux résultats présentés ci-après.

L'observation du tableau tiré des rapports annuels 2007 et 2008 n'indique pas de différence nette dans les taux de réalisation en dehors de la consolidation des MER de l'ancien portefeuille. En d'autres termes, le niveau d'exécution durant la seconde année de mise en œuvre de la convention est resté assez faible quand bien même le partenariat entre le BSR/OIT et le PROMER phase II, dans sa gestion, est à saluer.

Tableau 1: Bilan Technique exercice 2006 à 2008

| Activités | Objectif pour 2013 | Réalisation en 2007 | Réalisation en 2008 | Cumul première phase | Taux de réalisation |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Création consolidation MER (portefeuille nouveau) | 1600 | 0 | 58 | 58 | 3,6% |
| Consolidation MER (portefeuille ancien) | 400 | 194 | 178 | 372 | 93,0% |
| Création/consolidation PER (portefeuille nouveau) | 800 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Création/consolidation PER (portefeuille ancien) | 200 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Création consolidation MPER (portefeuille nouveau) | 1800 | ND | 158 | 158 | 8,8% |
| Création consolidation MPER (portefeuille ancien) | 1200 | ND | 36 | 36 | 3% |
| Alphabétisation | 1560 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Renforcement prestataires services non financiers d'appui | 160 | 30 | 1 | 31 | 19,4% |
| Identification zones de concentration | 24 | 13 | 0 | 13 | 54,2% |
| Fonds de garantie (mis en place par l'Etat du Sénégal) | 100 millions | 0 | 0 | 100 millions | 100% |
| Refinancement des IMF (ligne BOAD) | 1 milliard | 0 F | 0 F | 0 F | 0,0 % |

L'implication pour la formation des formateurs, l'implication dans la formation des micros entrepreneurs et l'organisation d'ateliers de suivi, la formation des élus locaux des organisations professionnelles sur notamment les rôles et leurs responsabilités mais aussi l'introduction de

modèles de gestion traduisent le niveau de contribution au renforcement des capacités des OP et des micros entrepreneurs. La logique du TRIE au GERME en passant par le CREE traduit parfaitement le processus à travers lequel pourraient se créer des MPER solides et performantes.

Si le niveau d'exécution en 2007 a connu très de réalisations, cela reste principalement dû au retard accusé dans la libération des fonds alloués. On note pour l'exercice 2008 une certaine évolution notamment pour les actions de création / consolidation des MPER pour le portefeuille nouveau (158) alors que 36 du portefeuille ancien sont consolidées et 58 MER du portefeuille nouveau sont créés. Pour le reste, les niveaux de réalisation restent très bas exception faite de la consolidation des MPER du portefeuille ancien qui enregistre un taux élevé de réalisation, 93,03%.

1.4 Bilan Financier pour la période 2006 au 30 Avril 2009

L'analyse faite à partir des informations de bilan financier reportées dans les rapports techniques présentés dans le cadre de la Convention BIT/OIT de 2007 et 2008 amène aux constats suivants.

Sur le plan de l'exécution budgétaire, les ont toutes deux connu des taux d'exécution budgétaire assez faibles durant l'exercice 2007, respectivement 57,90% pour la composante Services Non Financiers et 51,85% pour la composante Renforcement des OP. Le niveau d'exécution budgétaire, surtout pour la composante OP, s'est nettement amélioré en 2008 passant de 51,85% à 103,60%. La progression a été moins marquée pour la composante Services Non Financiers qui passe de 57,90% à 73,45%. La non réalisation du suivi/accompagnement des entrepreneurs pour lequel le projet doit supporter une part dégressive a, sans nul doute, contribué à limiter l'amélioration de ce taux.

L'analyse en interne de chaque composante de la convention montre, pour la composante Accès aux Services Non Financiers d'Appui aux MPER, un taux d'exécution budgétaire en charges récurrentes élevé 89,3% du budget prévu pour la période 2006/2007 correspondant à l'année d'installation du programme alors que les coûts d'investissement ne représentent que 47,80% de l'enveloppe prévue de 186.840.000Fcfa, soit 166.975.454 Fcfa.. Pour la même période, la composante Renforcement des OP totalise des coûts d'investissement de 52,36% soit 33.211.690 Fcfa sur un budget prévisionnel de 67.720.000 Fcfa.

On constate une situation plutôt différente durant l'année 2008 où le taux d'exécution pour les charges récurrentes ne représente que 39,04% soit une exécution de 177915509 Fcfa sur le budget estimé de 196.118.080 Fcfa et les coûts d'investissements 60,96% correspondant à la somme de 277.813.858 Fcfa sur le montant total alloué de 418.201.398 Fcfa. La différence est plus marquée au niveau de la composante Renforcement des OP où on enregistre un taux d'exécution de 103,60% traduisant un léger dépassement sur le montant du budget de 30.118.200 Fcfa soit une exécution de

31.201.248 Fcfa. A noter qu'il n'a pas été enregistré des coûts récurrents, tout étant passés en coûts d'investissement.

Le rapport financier faisant état des montants rendus disponibles et des dépenses effectuées décrit comme suit les différentes rubriques du budget alloué destiné à la mise en œuvre de la convention. Sur un budget approuvé pour la durée du projet de \$691,773 soit 358 384 414 Fcfa au taux de change de \$ 1 dollar équivaut à 518 Fcfa). Selon le rapport financier produit par le BIT, de la somme globale de \$ 364875 constituée des montants rendus disponibles au démarrage de la Convention en Novembre 2006 soit \$104473 équivalant à 54 117 014 Fcfa et en Mars 2007 \$ 260462 soit 134 888 014 Fcfa, \$ 204,482 dollars soit 105 921 676 Fcfa ont été dépensés. Cela fait un taux d'exécution budgétaire de 56,04% et, sur le budget global de la convention arrêtée à \$ 691,773, un taux équivalant à 29,5%. Le tableau ci-après présente les dépenses effectuées par poste.

Tableau 2: Dépenses Effectuées pour la période de Novembre 2006 à 2008

| Postes de dépense | Dépenses au 31 décembre 2007 (F cfa) | Dépenses en 2008 (Fcfa) | Dépenses totales durant les deux années d'exercice |
|--|--------------------------------------|-------------------------|--|
| Expertise Internationale (BIT) | 17 909 332 | 6 284 376 | 24 193 708 22,84% |
| Fonctionnement | 6 694 114 | 2 458 946 | 9 153 060 8,64% |
| Missions | 2 312 352 | 3 367 000 | 5 679 352 5,36% |
| Consultants nationaux | 3651 900 | 7 838 894 | 11 490 794 10,85% |
| Organisation d'ateliers | 39 638 396 | 1 058 792 | 40 697 188 38,42% |
| équipement | 2521624 | - | 2 521 624 2,38% |
| Frais de siège (13%) | 9455054 | 5272 2730 896 | 12 185 950 11,50% |
| Provision pour augmentation des coûts (5%) | - | - | - |
| Total | 82 182 772 | 23 738 904 | 105 921 676 |

Si les frais de siège restent non négligeables avec 11,5% des dépenses, c'est surtout les frais d'expertise et d'organisation d'ateliers, qui attirent l'attention. En effet, les ateliers de formation qui totalisent 38,42% des dépenses, traduisent l'investissement fait dans la formation des prestataires mais aussi des MPER tout autant que dans le renforcement des capacités des organisations professionnelles. Dans le même temps, les dépenses d'expertise, 22,84% traduisent, entre autres, le niveau d'implication du BIT dans l'exécution de la convention. Enfin, il est à noter que la prise en charge des dépenses pour l'équipement est partagée. Cela explique donc le faible taux de 2,38%. On pourrait en dire de même du fonctionnement.

1.5 Pertinence, Impact et Durabilité des actions entreprises:

La pertinence de cette convention ne fait l'objet d'aucun doute. En effet, il apparaît clair que les performances que pourraient faire le PROMER dans sa seconde phase vont fortement dépendre de la capacité du projet à favoriser l'émergence de marchés de services non financiers durables. Dans cette optique, l'expertise du BIT notamment en matière de renforcement des capacités, son expérience en matière d'approche de Faire Faire mais aussi de renforcement des organisations professionnelles bien structurées et fortes sont indispensables. Au-delà, le BIT peut faire bénéficier de son carnet d'adresse, en d'autres termes, servir d'interface entre le projet et d'autres intervenants. Il reste que l'appréciation de l'impact de cette convention reste très fortement liée à la réalisation du suivi/accompagnement des MPER par les prestataires qui doivent être eux aussi suivis par les agents du projet. Les efforts d'adaptation du GERME classique à une forme plus adaptée au niveau des prestataires tient compte des réalités du milieu en plus d'offrir cet avantage de pouvoir être porté par des personnes ayant un fort ancrage dans le milieu

La stratégie dite « business development services » qui consiste à dispenser la formation nécessaire aux prestataires pour leur permettre de trouver des marchés de travail auprès d'autres institutions garantit leur présence continue pour assurer le service aux MPER. A cela on devrait ajouter parmi les stratégies visant à créer les conditions d'une durabilité :

- L'implication, de façon raisonnée, des clients dans la prise en charge de leur formation ;
- La formation de prestataires de proximité bien ancrés dans le milieu et capables de se créer des marchés de services;
- Le développement de la démarche de Faire – Faire.

Enfin, les efforts d'articulation du Système d'information Techniques Economiques et Commerciales (SITEC) en soi un service non financier, aux composantes Services Financiers et Services Non Financiers méritent d'être soutenus. Celui-ci pourrait, en effet, apporter aux MPER les informations nécessaires au développement de leurs entreprises.

1.6 Contraintes et Suggestions d'amélioration du processus de mise en œuvre

a) Contraintes :

Les insuffisances notées dans la mise en œuvre de cette convention, pour l'essentiel, ne relèvent pas du partenaire BIT mais sont internes au PROMER et, au-delà, à la partie sénégalaise. Il s'agit notamment de :

- Une certaine instabilité résultant de nombreux départs et affectations d'agents qui a quelque peu désorganisé l'équipe du PROMER ;
- L'insuffisance d'un partage en interne de la vision même si toutes les personnes rencontrées reconnaissent les efforts qui sont entrain d'être fait dans ce sens ;
- Des interrogations devant certaines lenteurs telles l'accès à la contribution l'Etat de 25% au coût de la formation et la mise en disponibilité à temps des budgets qui bloquent la mise en œuvre et sapent le moral aussi bien des agents du PROMER que des prestataires ;
- L'insuffisance de moyens logistiques mais aussi humains au niveau des antennes pour assurer le suivi correct des prestataires mais aussi des opérations ;
- La démotivation grandissante des prestataires qui non seulement se considèrent sous rétribués mais pire encore, ne le sont pas à temps ;
- Le blocage du suivi des MPER résultant de l'exigence faite à ces derniers d'une contribution à hauteur de 33% au coût du suivi/ accompagnement, et ce, dès la première année ;
- La complexité de certains outils vu le niveau d'instruction des prestataires de Germe 1 qui non seulement réduit l'efficacité de la stratégie du Faire Faire mais limite l'appropriation par les bénéficiaires (outils de diagnostic, plans de développement et plans d'affaires).
- Les retards observés liés au respect de la procédure de l'Avis de Non Objection préalable à toute dépense dans le cadre de la convention

b) Axes d'orientations :

Les contraintes qui viennent d'être relevées appellent les recommandations qui suivent.

- La mise en œuvre de la convention a connu un important retard à se faire faute d'obtention de l'avis de non objection. Dès lors, Une réflexion sérieuse s'impose sur les dispositions à prendre pour réduire le temps d'attente lié au respect de la procédure de l'Avis de Non Objection.
- L'absence de suivi des prestataires de même que la non réalisation du suivi/accompagnement des MPER ne permettent pas de mesurer l'impact produit. Par conséquent il est impératif de trouver des alternatives valables susceptibles de favoriser la réalisation du suivi. Ceci pourrait conduire à reconsidérer la contribution exigée aux MPER **non pas dans son principe mais dans sa programmation et pourquoi pas dans son volume ;**
- Beaucoup de difficultés sont notées dans la libération de la contribution de l'Etat et, si elle est libérée, dans son accessibilité. Par conséquent, une alternative heureuse devrait être recherchée pour éviter la démotivation voire le retrait des prestataires des activités du projet. La création d'un compte de transfert où les fonds seraient logés afin d'éviter les lenteurs liées aux procédures de paiement par le Trésor devrait être envisagée.
- Il est d'une importance capitale que les agents du PROMER, en interne, s'approprient davantage le programme et échangent leur vision et les stratégies pour mieux répondre aux attentes placées en eux, aidés dans cette réflexion par le partenaire stratégique dans la convention ;
- Nécessité d'alléger les outils pour les rendre plus accessibles par les utilisateurs notamment le prestataire, l'entrepreneur et l'OP. Dans cette perspective, le rehaussement du niveau des prestataires s'impose. Cela devrait aussi permettre de satisfaire au souhait que les prestataires puissent se trouver un marché de travail auprès d'autres institutions chose qui pourrait assurer leur présence continue dans les localités où s'exécute le projet. Il est important de renforcer et d'élargir leurs compétences techniques en gestion et animation pour en faire des conseillers polyvalents et ainsi, élargir leur assiette de services aux MPER.

Conclusion partielle :

Le partenariat autour de la convention BIT / PROMER phase, malgré les retards dans le démarrage et les difficultés à réaliser le suivi accompagnement des MPER, pour la première période de mise en œuvre est satisfaisant à plusieurs égards. Non seulement les activités définies sont conduites mais il y a entre parties contractantes une bonne interaction, un bon communication renforcé par les visites de terrain effectuées le BIT, la tenue de réunions entre partenaires.. Les activités sont bien documentées, les outils pertinents quand bien même il est nécessaire, vu le niveau d'analphabétisme des populations rurales, de les rendre plus accessibles en les traduisant.

II. DEUXIEME PARTIE : LA CONVENTION PROMER-II / URM-FENU

2.1 Objet de la convention

Le partenariat liant le PROMER II et l'Unité Régionale de Micro finance du Fonds d'Equipement des Nations Unies (URM-FENU) a pour objet d'accompagner la composante SAFIR sur le plan technique et méthodologique afin de lui permettre de conduire ses activités et d'atteindre ses objectifs. Ces appuis ne se limitent pas seulement au PROMER mais sont aussi destinés au Comité d'Orientation du SAFIR et à l'Unité de Gestion du PROMER Phase II. Signée en Octobre 2006 la convention porte sur un accompagnement du SAFIR dans l'exécution de ses tâches techniques en vue d'atteindre des résultats pouvant être calqués sur les objectifs du PROMER phase II à savoir : l'accès durable des cibles du FIDA à des services financiers de qualité et de proximité. En effet, la Convention de partenariat signée entre le FENU et le PROMER phase II porte notamment sur la composante Accès aux Services Financiers dont l'objet principal est l'accès durable des cibles à des services financiers de qualité et de proximité.

. Le FENU devait, apporter un Appui technique et Méthodologique au PROMER d'autant plus nécessaire que dans la première phase le PROMER ne disposait pas de composante finance rurale. De manière spécifique, la convention porte sur un accompagnement du Système d'Appui à la Finance Rurale (SAFIR) dans l'exécution de ses tâches techniques. Dans cette optique, le FENU devrait s'engageait vis-à-vis du SAFIR à:

- Fournir un appui /conseil au personnel du SAFIR notamment une assistance technique et dans le suivi/évaluation ;
- Sélectionner des experts nationaux en micro finance pour des missions de courte durée afin d'élaborer les stratégies d'implantation d'IMF dans les zones du projet, au travers de l'implantation de nouvelles caisses locales d'épargne et de crédit et/ou d'un renforcement de leurs capacités en étroite collaboration avec le SAFIR et l'UGP ;
- procéder à l'analyse financière des institutions de micro finance et, assurer le contrôle, le suivi et la supervision des activités du SAFIR sur le terrain;
- appuyer dans l'élaboration et la mise en place, en collaboration étroite avec l'UGP et le personnel recruté, d'un manuel de procédures regroupant les diverses procédures opérationnelles, administratives, financières, comptables et de reporting implantées au sein du SAFIR ; aider à la sélection et au recrutement du responsable national du SAFIR et des agents au niveau des antennes et la formation du personnel recruté ;

- participer aux séances de travail sur la stratégie de sortie pour le SAFIR.

Vis-à-vis de l'Unité de Gestion du Projet l'URM – FENU s'engageait à :

- Assister le directeur de l'UGP et le Comité d'Orientation dans l'élaboration des termes de référence relatifs au personnel du SAFIR ;
- Sélectionner et appuyer le processus de recrutement du personnel du SAFIR (responsable national et responsables locaux ;
- Finaliser avec l'UGP et le Comité d'Orientation les indicateurs de performance, d'impact et de résultats propres aux activités du SAFIR. Ces indicateurs seront de deux ordres : les indicateurs se référant aux activités avec les autres projets du FIDA et les indicateurs se référant aux activités spécifiques au PROMER – II, vis-à-vis de sa population cible.

A travers la Convention le FENU devait notamment procéder à la réalisation de l'étude visant la détermination de l'offre et de la demande de services financiers, l'identification des besoins de formation des clients, techniciens du SAFIR et responsables de projets FIDA comme le PRODAM, l'ASPRODEB.

2.2 Niveau de respect des termes de la convention par les différentes parties

A en croire les informations collectées lors des différentes rencontres au niveau de l'UGP tout comme du reste au niveau du siège du FENU, des manquements sont à noter surtout au niveau de la contrepartie FENU qui ont été préjudiciables à la bonne conduite de la convention et, partant, à l'atteinte des objectifs visés par cette dernière. Le FENU a notamment failli à ses responsabilités de suivi et de supervision du déroulement des opérations sur le terrain. Il n'y a pas de véritable partenariat autour de cette convention. La concertation n'est pas de mise mais en plus, le FENU n'a présenté aucun rapport technique à l'UGP, même pas pour accéder à un second financement, n'effectue pas de visite de terrain, n'a pas mis les ressources humaines adéquates pour assurer une continuité dans la présence et, surtout, pour satisfaire à ses engagements en termes de suivi/contrôle et d'accompagnement. Il n'a pas été instauré un système de rencontres périodiques. Il a manqué entre les différentes parties engagées dans la convention une bonne organisation et une stratégie consensuelle pour faciliter la dynamique d'ensemble, une vision commune de ce qu'il fallait faire et du rôle précis qui revenait à chaque partie. Il en est résulté que l'appui technique et méthodologique attendu du FENU n'a pas été fourni comme cela se devait ce qui a négativement affecté les résultats.

Cette première phase de la Convention entre l'URM/FENU avec le PROMER II a été notamment marquée par l'indisponibilité du FENU et son absence de visibilité, son manque d'implication réelle dans la mise en œuvre de la convention. Le SAFIR n'a bénéficié que de très peu d'appui du fait de cette indisponibilité, le FENU ne s'est pas soumis à l'obligation de reporting ni effectué des visites de terrain et la communication a été très faible sinon inexistante. On comprend dès lors les faibles niveaux d'exécution budgétaire qui ont été enregistrés. Tout ceci constitue des manquements aux engagements pris par les parties réunies dans la convention qui ne peuvent qu'impacter négativement l'atteinte des objectifs assignés.

a) Bilan Technique

Pour des raisons liées notamment à la mise en disponibilité des fonds la convention n'a démarré ses activités qu'en 2007 c'est-à-dire près de sept mois après qu'elle ait été signée.

En termes de réalisations le tableau ci-après, tiré des rapports d'activités qui ont été présentés (le jour de passage pour l'évaluation) renseigne sur les réalisations effectuées dans le cadre de la convention en étude. Pour l'exercice 2006, l'appui du FENU a été principalement

concerné la coordination du PROMER comme indiqué. L'appui au SAFIR n'a effectivement commencé que dans le dernier trimestre de l'exercice 2006. Il s'agit comme cela peut être noté, d'activités de mise en place à travers:

- L'élaboration d'un manuel des opérations devant guider le SAFIR. Ce manuel a été élaboré et validé par le comité d'orientation et par la BOAD ;
- Le responsable national et trois agents du SAFIR ont été identifiés et recrutés
- La réalisation d'une étude sur l'offre et la demande de produits et services financiers dans les zones d'intervention du FIDA.

Tableau 3 : Réalisations dans le cadre de la Convention PROMER / URM- FENU

Rapport d'activités 2006

| Activités Prévues | Activités Réalisées | Observations |
|--|--|--|
| | Appui à l'UGP | |
| - Assister l'UGP et le Comité d'Orientation pour l'élaboration des termes de référence relatifs au personnel du SAFIR | - Contribution à la finalisation des termes de référence du personnel SAFIR ; | |
| - Appuyer le processus de recrutement du personnel du SAFIR (Responsable national et Responsables locaux) | - Elaboration des grilles d'évaluation des CV des candidats ; - Elaboration des guides d'entretien des candidats ; - Participation au processus de sélection des candidats sur base des CV et entretien. | |
| - Finaliser avec l'UGP et le Comité d'Orientation les indicateurs de performance, d'impact et de résultat propres aux activités du SAFIR | - Non réalisée | - Activité non réalisée en raison de la non fonctionnalité du SAFIR |
| | Appui au SAFIR | |
| - Formation du personnel recruté | - Non réalisée | - Ces activités n'ont pas été réalisées par ce que le personnel du SAFIR n'était pas encore en place |
| - Appui à l'élaboration et mise en place, en collaboration avec l'UGP et le SAFIR, d'un manuel des procédures du SAFIR | - Non réalisée | |

Rapport d'activités 2007

| Activités Prévues | Activités Réalisées | Observations |
|--|---|--|
| - Perfectionnement du personnel du SAFIR | - Appui – conseil pour l’élaboration des besoins de formation du personnel du SAFIR ; - Recrutement du Cabinet ADFinances pour la formation du personnel du SAFIR en analyse financière | |
| - Réalisation de l’étude sur l’offre et la demande de services financiers dans les zones du FIDA | - Appui à l’élaboration des termes de référence de l’étude ; - Recrutement de l’équipe de consultants ; - Suivi de la réalisation de l’étude | |
| - Appui à l’élaboration et la mise en place du manuel de procédures du SAFIR | - Non réalisée | - L’élaboration du manuel de procédures est conditionnée aux résultats de l’étude sur l’offre et la demande de services financiers |
| - Appui méthodologique de l’URM FENU | - Animation de l’atelier d’imprégnation du personnel du SAFIR ; - Participation aux diverses rencontres de l’UGP (atelier de partage, retraite d’impulsion, participation au comité de pilotage du SAFIR | |

Il apparaît que les activités conduites dans le cadre de la convention PROMER phase II avec l’URM / FENU se limitent à l’installation du programme.

Toujours en termes de réalisations, l’ensemble des indicateurs de suivi et d’évaluation de la composante Facilitation de l’accès aux services financiers. De tels indicateurs devraient être fournis par les IMF mais à la condition que des protocoles aient été signés ce qui n’était pas le cas au moment où se déroulait cette investigation. Les activités qui ont pu être menées l’ont été, en grande partie, du fait de l’initiative du représentant national et de son équipe et ce, en dehors de la ligne de crédit BOAD sans appui ni feedback du FENU. A ce propos, la cellule SAFIR a procédé a des mises en relation qui ont facilité l’accès des MPER au crédit auprès de certaines IMF. Les résultats ayant découlé de ces initiatives sont présentés ci-après.

Comme déjà indiqué, tout ce qui a pu être fait dans le cadre de cette composante a été possible grâce à la diligence du nouveau responsable national qui a défini ce qu’on pourrait considérer comme un plan B pour contourner les retards dans la mise en place de la ligne de crédit SAFIR en l’absence du FENU. Cela a permis : l’identification d’IMF et la mise en relation de

bénéficiaires MPER avec ces IMF. Par l'entremise de cette intermédiation l'accès au crédit a été facilité. Ainsi, cent (100) demandes ont pu être financées alors que trois cent (300) MPER ont pu ouvrir des comptes. Les éléments afférant à ces initiatives sont décrits dans le rapport de présentation comme suit.

Tableau 4 : Réalisations du SAFIR au 17 avril 2009 (exercices 2007 et 2008) :

a) Nombre de demandes financées

| ANTENNES | Types de Crédit | Montants accordés | | | Nombre | | | SFD | Observations |
|-----------------------|-------------------|-------------------|------------|-------|--------|--------|-------|--------|---|
| | | Hommes | Femmes | PM | Hommes | Femmes | PM | | |
| Sud Est | Court terme (FDR) | 8.410.004F | 200.000F | Néant | 38 | 02 | Néant | UIMCEC | 24 soldés correctement 05 en souffrance soit : 403.175, 11 dossiers en cours L'UIMCEC est le principal SFD a avoir financé la totalité des requêtes |
| | Moyen terme (MT) | Néant | Néant | Néant | ----- | ----- | ----- | | |
| | Long terme | | | | | | | | |
| Centre | Court Terme | 2.060.000F | 1.875.000 | Néant | 02 | 08 | Néant | | 10 crédits soldés correctement 01 crédit en retard de 52 jours 04 dossiers en cours UIMCEC : 05 MEC Khombole : 07 MEC Teranga : 03 |
| | Moyen terme | 10.610.000F | Néant | | 05 | ----- | ----- | | |
| | Long Terme | | | | | | | | |
| Nord | Court Terme | 2.350.000F | 5.000.000F | | 07 | 50 | | | Aucun dossier ne rencontre de difficulté pour le moment. Le financement des 50 femmes a été réalisé grâce à la mise en relation de leur OP avec l'UIMCEC. UIMCEC : 52 CAPEC : 01 CECAM : 04 |
| | Moyen terme | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | | |
| | Long Terme | | | | | | | | |
| Louga Diourbel | Néant | néant | Néant | | | | | | L'Antenne de Louga Diourbel est en retard du fait de l'absence d'un Responsable Local du SAFIR |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--|-------------------|------------------|--|-----------|-----------|--|--|--|
| Total | | 23.430.004 | 7.075.000 | | 52 | 60 | | | |
|--------------|--|-------------------|------------------|--|-----------|-----------|--|--|--|

b : Situation des adhésions des bénéficiaires aux SFD

| Antenne | SFD domicile | Localité | Nombre de comptes ouverts | Epargne mobilisée |
|----------------|---------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| SUD EST | UIMCEC | Vélingara | 32 | |
| | | Diaobé | 04 | |
| | | Kolda | 01 | |
| | CMS | Diaobé | 12 | |
| | | Kounkanée Koumpentoum | | |
| | MFK | Kolda | 05 | |
| | ACEP | Tamba | 02 | |
| | CAURIE | Kolda | 10 | |
| CPS | Kolda | 15 | | |
| | TOTAL | | 62 | |
| CENTRE | UIMCEC | Mbour | 30 | |
| | MEC TERANGA | Kaolack | 20 | |
| | MEC NDIMBALANTE | Khombole | 15 | |
| | CMS | Djilor | 15 | |
| | FDEA | Diourbel | 20 | |
| | MEC NOTO | Thiès | 10 | |
| | MCGA | Kaolack | 10 | |
| | MEC SOUKOUTA | Sokone | 15 | |
| | MEC NDIEMOU | Ndièmou | 25 | |

| | | | | |
|-----------------------|------------------------------|------------------|------------|--|
| | TOTAL | | 160 | |
| NORD | UIMCEC | Ourossogui | 50 | |
| | CPS | | 01 | |
| | CECAM | Matam | 04 | |
| | CMS | Ourossogui | 04 | |
| | CAPEC | Dial, Agnam Goli | 06 | |
| | CNCAS | Matam | 02 | |
| | Bamtare | Matam | 02 | |
| | TOTAL | | 65 | |
| LOUGA DIOURBEL | MEC de KOKI (Hunger Project) | Koki | 10 | |
| | CPS | Ndangalma | 04 | |
| | CMS | Khombole | 06 | |
| | TOTAL | | 20 | |
| TOTAL | | | 307 | |

Tableau 5 : Appui aux projets FIDA : Réalisations du SAFIR

| Activités | Objectif fixé durant l'année | Indicateurs | Niveau de réalisation au 31 /12/ 2008 | Justification des écarts |
|--|---|--|--|--|
| 1 : Appui méthodologique de l'URM/FENU | <ul style="list-style-type: none"> - 24 hom/jours (SAFIR) - 24 hom/jours (Projets FIDA/Sénégal) 80% des objectifs réalisés | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours d'appui et d'assistance aux responsables des composantes 'finances rurales' des autres projets FIDA ; - Réalisation des objectifs assignés au SAFIR (indicateurs de performances du SAFIR). | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de jours d'appui et d'assistance aux responsables des composantes 'finances rurales' des autres projets FIDA ; - Réalisation des objectifs assignés au SAFIR (indicateurs de performances du SAFIR). | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de communication entre les deux (02) structures. - Insuffisance des ressources humaines de l'URM/FENU - Problème de disponibilité des ressources |
| 2 : Perfectionnement du personnel du SAFIR | <ul style="list-style-type: none"> - 40h/j pour SAFIR - 40h/j pour projets FIDA | <ul style="list-style-type: none"> - Formation personnel du SAFIR et des responsables composante « finance rurale » des projets FIDA effectuée Néant | - Néant | |
| 3 : Appui aux autres projets FIDA pour la mise en place de leur composante 'finance rurale ' | <ul style="list-style-type: none"> - - 30 j d'assistance - - 6 conventions IMF – Projets (2 par projet) | <ul style="list-style-type: none"> - -Nombre de jours d'appui et d'assistance aux autres projets FIDA - Conventions IMF – Projet | <p>18 jours réalisés 30%</p> <p>Pas de convention signée</p> | <p>Seul le PRODAM II a exprimé ses besoins à temps.</p> <p>Le PADV et PAGF étaient finissant et le dossier d'ASPRODEB était suivi par l'ancien Responsable de la Composante.</p> |
| 4 : Formation pour la Cellule AT/CPEC et la DMF | - 20 hommes/jours de formation | - Nombre d'hommes/jours de formation | Non déterminé | Non déterminé |
| 5 : Appui au renforcement d'APSPD ex APIMEC | - 10 hommes/jours de formation | - Nombre d'hommes/jours de formation | Non déterminé | Non déterminé |
| 6 : Sélection SFD partenaires | <ul style="list-style-type: none"> - 03 SFD pour ligne de crédit - 04 Caisses créées - 07 Caisses renforcées sur le plan institutionnel. | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de SFD sélectionnés pour ligne de crédit - SFD sélection pour expansion - SFD sélectionnés pour appui institutionnel | Néant | Retard de l'approbation du manuel des opérations. |
| 7 : Appui à l'extension des Caisses. | - 04 Caisses installées | - Nombre Caisses installées | Néant | Retard de l'approbation du manuel des opérations du SAFIR. |
| 8 : Sélection des prestataires de service pour le renforcement des SFD partenaires | appuis du SAFIR au profit des SFD partenaires | | Néant | n'a pu être réalisée du fait des différents retards notés |
| 9 : Sélection des prestataires de service pour le renforcement des SFD partenaires | <ul style="list-style-type: none"> - 4 sessions - 240 hom/jours - - 1 rapport | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de session de formations | <ul style="list-style-type: none"> - 2 sessions (50%) - 48 hom/jours (20%) | Formations exécutées uniquement pour les CAPEC partenaires du |

| | | | | |
|---|---|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> organisées en direction des caisses - Nombre de personnes et d'hommes/jours de formation pour les caisses Nombre de rapport et d'hommes d'assistance technique | | PRODAM II |
| 10 : Mise en place de la Ligne de Crédit (pour le financement des cibles PROMER et projets FIDA) | <ul style="list-style-type: none"> - 03 SFD sélectionnés - 279.384.000 F cfa mobilisés | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre des SFD bénéficiaires de la ligne de refinancement BOAD, - montant octroyé du refinancement | - Néant | <ul style="list-style-type: none"> - La mobilisation de la ligne de crédit est liée à la sélection des SFD et au manuel d'opérations |
| 11 : Financement des cibles du PROMER et projets FIDA | <ul style="list-style-type: none"> - 400 dossiers à financer - 330.188.000 Fcfa de crédits octroyés | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de dossiers de crédits présentés ; - Nombre de dossiers de crédit financés par genre et type d'activité ; - Nombre d'IMF partenaires dans le financement des MPER | <ul style="list-style-type: none"> - 19 dossiers financés (4,75%) - 10.428.000F (3,15%) | <ul style="list-style-type: none"> - Le financement des MPER et AGR a été réalisé uniquement sur les fonds propres des SFD installés en zone proche desdites cibles. - Ces SFD avaient des possibilités financières assez limitées/ - Retard dans la mobilisation de la ligne de crédit. - Retard dans l'élaboration des plans d'affaires des MPER |
| 12 : Appui à l'articulation entre les SFD et le secteur bancaire | <ul style="list-style-type: none"> - 04 SFD sélectionnés | <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de banques disposées à refinancer des SFD. - Nombre de SFD agréés par banques classiques - Nombre SFD ayant bénéficié de refinancement. | Néant | <ul style="list-style-type: none"> - Pas de SFD sélectionnées comme partenaires |
| 13 : Evaluation annuelle du partenariat avec l'URM-FENU | <ul style="list-style-type: none"> - 01 évaluation - 01 rapport | <ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation | Néant | <ul style="list-style-type: none"> - Vacance du poste de RN SAFIR - Absence de communication entre PROMER II et URM FENU. |

Si beaucoup d'action étaient envisagées, il y a eu très peu de réalisations dans le cadre de l'appui devant être apporté aux autres projets FIDA et ce, pour les mêmes raisons qui justifient le faible taux de réalisation de la Convention

b) 2.4 Bilan Financier pour la période 2007 au 30 Avril 2009

Au plan financier, le très bas niveau du taux de consommation du budget pour les exercices 2007 et 2008, respectivement 32,29% et 23,52%, soit pour les deux premières années d'exécution, un taux moyen de consommation des crédits de 27,9% est le reflet de la faiblesse des réalisations pour la composante Accès aux Services Financiers, objet de la convention PROMER /URM-FENU.

Le budget retenu dans le PTBA pour la composante Accès aux Services financiers s'élève à 437 893 560 F dont seulement 141 380 458 F soit 32,29% ont été exécutés. Si durant l'exercice 2007 la mise en place du SAFIR, avec tous les préalables que cela requiert, budgétisée pour un montant de 153 156 000 F a connu un taux d'exécution budgétaire satisfaisant 91,6%, il en va autrement du renforcement des IMF, qui n'a été exécuté qu'à hauteur de 0,36% du montant global du budget prévu à cet effet soit 280 600 000 F. Le taux d'exécution budgétaire pour l'exercice 2008 n'est guère bien différent. En effet, les activités de mise en place du SAFIR enregistrent un taux de 88,54% sur le montant prévu de 89 109 000 F alors que le renforcement des IMF, 11,46% ne marque qu'une faible progression sur le montant de 168 036 000 F. Ces taux d'exécution annuel pour la composante, au regard de la disposition du FIDA pour un seuil minimum de consommation de 75%, est inacceptable. Pire, il pourrait être difficile de l'améliorer de manière sensible si le niveau d'implication du FENU pour conduire la convention ne changeait pas. A la date de notre passage, seulement un paiement d'un montant de 24 343 184 F correspondant au premier versement aurait été fait, le FENU n'ayant pas soumis de rapport technique devant justifier un autre paiement.

Le budget alloué à la mise en œuvre de la convention est fixé à \$142,000 ainsi répartis :

Tableau 6 : Budget de la convention

| Budget | Année1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Total |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Assistance technique : | 49,600 | 21,200 | 24,200 | 14,600 | 109,600 |
| Experts nationaux : | 10,000 | - | - | - | 10,000 |
| Etude Préliminaire : | 22,400 | - | - | - | 22, 400 |
| Total : | 82, 000 | 21,200 | 24,200 | 14,600 | 142 ,000 |

A la date du 15/05/2009 en effet, seul un montant de \$49,600 soit 73 556 000 Fcfa au taux de change de \$ 1 équivalant à 518 Fcfa avait été versé en paiement à L'URM/FENU au titre des fonds devant être libérés dès signature de la convention pour l'année de démarrage par l'UGP comme prévu par la procédure. Pour la suite des paiements, toute requête devait être accompagnée d'un rapport technique justifiant l'utilisation du paiement précédant ce que l'URM-FENU n'avait toujours pas soumis.

2.3 Pertinence, Impact et Durabilité des actions

La convention URM- FENU / PROMER, à travers la mise en place d'un Système d'Appui à la Finance Rurale (SAFIR) se propose de créer les conditions de rapprochement des clients des institutions de financement par la création de caisses de proximité. Son expérience avérée en matière de micro finance lui permet d'assurer la validation technique et la supervision des activités dans le domaine de la micro finance. La convention avec le FENU paraît d'autant plus pertinente que le FENU est membre du comité technique de la micro finance, membre du comité d'orientation. Il a pris part à l'élaboration de la Lettre de Politique sur la micro finance et dans sa mise en œuvre. Enfin, il est impliqué dans le renforcement du secteur de la micro finance à travers la Direction de la micro finance, la Direction de la Réglementation et la Surveillance du système de micro finance décentralisé, participe au renforcement de l'association des institutions de micro finance. C'est dire l'importance du rôle d'intermédiaire que le FENU est supposé pouvoir jouer pour la mise en relation avec d'autres bailleurs mais aussi d'autres départements de l'Etat qui s'activent dans la micro finance.

Au stade actuel de développement de la convention, aucun impact ne peut être dégagé et ce par ce que la majeure partie des actions qui sont entreprises l'ont été hors financement de la ligne de crédit BOAD mais aussi sans le moindre appui du FENU. Pour la durabilité, il est important que le SAFIR s'oriente pour devenir une structure indépendante capable de proposer des services en finances rurales. Le FIDA pourrait aider en cela en accompagnant les personnes qui seraient intéressées. Cet accompagnement devrait consister en dotation en équipement et en une subvention d'équilibre qui permettent de soumissionner aux marchés de micro finance. Quoiqu'il en soit, l'appartenance à un réseau semble être incontournable pour se maintenir vu la multiplicité de structures qui s'activent dans la microfinance.

2.6 Contraintes et axes d'orientation :

c) Contraintes :

La mise en œuvre de la convention URM/FENU avec le PROMER phase II a rencontré de nombreuses contraintes pour sa réalisation dont certaines sont externes et d'autres imputables aux parties engagées dans la convention.

Au niveau des contraintes externes on peut notamment citer :

- Lenteurs dans l'approbation du manuel des opérations entraînant le retard de l'appel à manifestation d'intérêt pour la présélection et la sélection des Institutions de micro finance (IMF) partenaires.
- lenteurs dans la mise en place de la ligne de crédit SAFIR ;
- l'important retard pour son démarrage lié à la réception tardive de l'Avis de Non Objection quand bien même le manuel des opérations était élaboré et validé de même que le programme de travail et budget annuel (PTBA).

Au niveau des contraintes internes aux acteurs en contrat figurent :

- la non disponibilité du partenaire FENU pour le projet, l'absence de rencontres périodiques, l'absence de visites aux équipes de terrain même pas à l'UGP et le faible niveau de communication entre parties en contrat ;
- le non respect, par le FENU, de l'obligation de reporting sur les activités qui seraient conduites ;
- Déficit d'appui conséquent de la part du partenaire stratégique l'URM / FENU.

La mise en œuvre correcte de la convention a aussi souffert d'obstacles d'ordre structurel comme :

- la démission du premier responsable national du SAFIR qui a entraîné la vacance du poste et une certaine léthargie ;
- L'éloignement du responsable SAFIR basé à Fatick, de l'Unité de Gestion du Projet à Tambacounda, qui ne milite pas pour une bonne coordination et pour le développement d'une bonne communication autour de la vision et des stratégies à développer;
- L'inadéquation ou l'insuffisance des moyens logistiques mais aussi humains vu l'étendue de certaines zones d'intervention et les activités des antennes ;

- La non couverture par le SAFIR des Antennes de Louga (depuis le début du Projet) et de Matam (remplacement non effectué après le recrutement de l'agent local comme responsable national).

En somme, il n'y a pas un véritable partenariat pour la mise en œuvre de cette convention du fait notamment du peu de visibilité du FENU qui n'a été présent que durant la réflexion stratégique sur comment identifier et superviser les IMF (comment sélectionner, comment recruter)

b) Axes d'orientation :

Pour permettre la mise en exécution correcte de la composante il est impératif de :

- Finaliser la mise en place de la ligne de crédit SAFIR;
- Prendre en compte, dans le traitement des avis de non objection, des calendriers de réalisation des activités et, en même temps, renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la formulation des demandes d'avis de non objection pour éviter tout retard qui pourrait résulter de l'irrecevabilité des dossiers soumis ;
- Devant la prolifération des micro-entreprises dans le milieu et les risques probants de concurrence qui ne tarderont pas à se développer, créer les synergies entre acteurs de la micro finance après une bonne connaissance des acteurs, de ce qui est offert par les uns et les autres;
- Créer les conditions adéquates de travail en termes de ressources logistiques et humaines nécessaires à l'accomplissement correct des activités ;
- Revisiter de manière conséquente les rôles voire la place de l'URM – FENU dans la mise en œuvre de la convention.
- Au vu des manquements constatés dans la gestion de la Convention notamment l'indisponibilité du FENU et ses conséquences, il y a lieu, dans le respect des dispositions prévues par l'article 08 de la convention en la matière, de dénoncer la convention pour non respect des engagements contractuels. Une telle décision devrait s'accompagner de l'identification, sur la place, d'un partenaire avec des connaissances avérées en micro finance pour valider les initiatives et actions, un partenaire capable d'orienter, dédié à apporter l'appui technique et méthodologique nécessaire.

Conclusion partielle :

La Convention entre l'URM-FENU et le PROMER phase II se caractérise par la non disponibilité du partenaire FENU, le manque de communication et l'absence de visite de terrain, la non élaboration de rapports techniques avec, comme conséquence, un niveau d'exécution budgétaire inacceptable en référence au taux de 75% visé par le FIDA. Pour ces raisons, la Convention devrait être revue avec toute la rigueur mais aussi le discernement nécessaire. Il faudrait, pour que les objectifs soient atteints, des changements profonds notamment dans le niveau d'implication effective de quiconque qui pourrait devenir le partenaire dans cette convention.

TROISIEME PARTIE : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

a) Conclusion :

Les nombreuses difficultés notées dans la mise en œuvre des conventions liant le PROMER phase II au BSR-OIT d'une part et à l'URM-FENU d'autre part n'ôtent en rien leur pertinence pour l'émergence d'un entrepreneuriat rural performant, pour l'émergence d'organisations professionnelles fortes et structurées, pour rapprocher les clients des institutions de financement, aider à la création de caisse de proximité.

Si de manière générale, le niveau des réalisations reste faible, des différences sont à noter dans l'évolution des conventions voire dans leurs performances. La convention BSR – OIT / PROMER bénéficie d'un bon niveau de partenariat entre parties impliquées. On note aussi le niveau d'appui à travers la formation dispensée aux prestataires et, par delà, aux MPER mais aussi aux élus des Organisations Professionnelles. Il en va tout autrement de la convention URM - FENU / PROMER II. L'engagement du BIT pour et dans la mise en œuvre de la convention contraste avec l'indisponibilité manifeste du FENU durant les exercices 2007 et 2008. Ces considérations amènent la mission à faire les recommandations qui suivent :

b) Recommandations

1. Poursuivre la Convention PROMER phase II BIT, tout en y apportant des améliorations dans le partage avec l'UGP de la vision et des stratégies mais aussi en revisitant dans une dynamique commune les rôles de chaque partenaire pour assurer une bonne mise en œuvre du projet ;
2. Les insuffisances notées dans la gestion du partenariat plus précisément l'indisponibilité du FENU et, partant, son très faible niveau d'implication dans la mise en œuvre du projet plaident en faveur d'une suspension voire une dénonciation de la Convention pour non respect des engagements comme prévu par l'article 8 de la dite Convention. Si cela devait advenir, l'identification d'un partenaire engagé, disponible pour le projet et disposant d'une connaissance et expérience avérées en micro finance s'avère nécessaire pour apporter l'appui nécessaire au SAFIR. Parmi les autres révisions qui pourraient être apportées on peut citer :

3. Le renforcement des dynamiques partenariales ce qui suppose une bonne lecture et connaissances des rôles et attentes de chaque partie engagée dans la convention ;
4. Le renforcement des capacités pour une meilleure appropriation des procédures des bailleurs comme moyen de lutte pour, à défaut d'éliminer les lenteurs imputables à des insuffisances dans la présentation des memos, les réduire ; d'étudier comment, tout en s'alignant à la procédure de l'Avis de Non Objection, favoriser un plus grand respect de la programmation en libérant les fonds une fois le PTBA est validé par le comité et la BOAD ;
5. L'appui au PROMER à développer davantage l'esprit d'équipe, à renforcer le cadre de communication et de partage d'une vision commune tant au niveau des antennes qu'entre les antennes et la coordination au niveau de l'UGP. Dans cette dynamique le rapprochement du SAFIR de l'UGP devrait être envisagé.
6. La réflexion approfondie à mener sur le rôle et la place du SITEC dans le dispositif d'appui une fois déterminé :
 - a. Comment (sous quelle forme) mieux le valoriser ?
 - b. comment le prendre en charge ;
 - c. Qu'en attendre en termes d'aide à l'accès aux informations utiles pour les OP et les MPER.
7. Pour les composantes concernées par les conventions visées, anticiper la réflexion sur les mesures susceptibles de favoriser le transfert à d'autres acteurs de la prise en charge de la préservation et la pérennisation des acquis ;
8. Il est important enfin que le PROMER et l'ensemble des partenaires stratégiques travaillent à une meilleure articulation de toutes les composantes du projet en d'autres termes s'investissent ensemble à trouver les voies de complémentarité des appuis non financiers avec les appuis financiers.
9. Enfin, vu la prolifération de structures de micro finance notamment de GEC, seul la mise en réseau paraît salubre. Le PROMER devrait par conséquent, dans sa démarche, s'attacher à faciliter ce processus en vue d'assurer la durabilité.

Documents Consultés :

Convention de Partenariat BSR-OIT / PROMER PHASE II, Septembre 2006

Convention de Partenariat URM-FENU / PROMER PHASE II, Octobre 2006

Rapport Annuel 2007 « *le Démarrage* » PROMER Phase 2, Février 2007, Pp78

Rapport Annuel 2008 « *L'Opérationnalisation* » PROMER Phase 2, Février 2009, Pp126

Rapport d'Achèvement de la Phase Pilote, PROMER, Mai 2005, Pp 65

Rapport Technique d'Avancement Trimestriel, BSR – OIT, 15 Décembre 2006, Pp 13

Rapport Technique Semestriel, BSR – OIT, 28 Décembre 2007, Pp 25

Rapport Technique d'Avancement Semestriel, BSR – OIT, Juin 2007, Pp 39

Rapport d'Activités de l'Année 2006, URM-FENU, Pp 03

Rapport d'Activités du Premier Trimestre de l'Année 2007, URM-FENU, Pp 03

Rapport d'Activités du Deuxième Trimestre de l'Année 2007, URM-FENU, Pp 03

Rapport d'Activités du Troisième Trimestre de l'Année 2007, URM-FENU, Pp 03

Rapport d'Activités du Quatrième Trimestre de l'Année 2007, URM-FENU, Pp 03

PERSONNES RENCONTREES

| Nom Prénom | Fonction et Structure d'Appartenance |
|---------------------------|--|
| Hyacinthe M. Mbengue | Directeur PROMER |
| Moustafa Cisse | Responsable Composantes Services Non Financiers et Renforcement des OP |
| El Hady Seydi | Responsables National SAFIR / Fatick |
| Mme Guisse Fatoumata Sène | Assistante Suivi / évaluation |
| Mme Ndiaye, Awa Bouso Sow | CIDD / UGP |
| El Hadj Samba Tew | Responsable Administratif et Financier / GP |
| Amath Sy | Responsable Antenne -Kaolack |
| Ibrahima Soumare | SITEC / antenne - Kaolack |
| Mlle Aïssatou Tandian | Suivi des Prestataires – Antenne KK |
| Mbaye Toure | Agent local SAFIR / KK |
| Saer Songhé | Président Promecabile OP/ KK |
| Mbaye Faye | SG / Promecabile |
| Mbaye Ndiaye | Prestataire agréée, zone Djilor |
| Cheich Thiam | Prestataire agréée zone de concentration KK |
| Bureau | MEC Teranga / KK |
| Gnakar Marone | MPER, artisan à Sibassor |
| Ousmane Ndiaye | Prestataire agréée zone Dahra / Antenne Louga, OP ADID |
| Bureau | MEC Koki |
| Malick Lo | Agent Antenne Louga |
| Mamadou Ndour | Agent Antenne Louga |
| Mme Nteba Soumano | BIT |
| Cheick Badiane | BIT |
| Mme Madina Assouma | FENU |
| Moctar Diakhaté | Direction de l'Artisanat |
| Ibou Diouf | DDI |
| Ibrahima Diouf | DCFS |

1. Annexe 1 : Termes de référence

| | | |
|---|---|---|
| <p>REPUBLIQUE DU SENEGAL Un Peuple - Un But - Une Foi</p>  <p>MINISTERE DE L'AGRICULTURE PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT RURAL PROMER Phase 2</p> | | |
| <p><i>La campagne entreprenante ! Dowri to dow ! Santooto santo ! Kaw gi ca kaw ! Tokfee took !</i> BP 158 Tambacounda - Tel : (221) 981 11 01 - Télécopie: (221) 981 12 32 E-mail : promer.dp@promer-sn.org ou promerdp@sentoo.sn - Site Web : www.promer-sn.org ou www.promer.sn</p> | | |
|  FIDA |  |  BOAD |
| <p><i>Financement : Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et Banque Ouest Africaine Développement (BOAD)</i></p> | | |

Termes de Référence

Sélection de consultant Pour l'évaluation de la convention de partenariat entre PROMER-2/BIT et PROMER-2/URM-FENU

| | |
|------------------------------|---|
| Durée : | 03 semaines |
| Niveau d'effort : | 21 hommes/jour (1 expert) |
| Profils des Experts : | Expert en Gestion de projets et/ou suivi-évaluation orienté vers l'impact |
| Début au plus tard : | 01 avril 2009 |
| Fin au plus tard : | 20 avril 2009 |
| Sélection : | Basée sur la qualification des consultants |

I. PRESENTATION DU PROMER-II

Le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Rural-Phase 2 (PROMER II) constitue la suite logique du Projet de Promotion des Micro-Entreprises Rurales (PROMER I) qui a été mis en œuvre de 1997 à 2005. Son objectif global est de lutter contre la pauvreté en milieu rural par la création et/ou la consolidation de micros et petites entreprises générant des emplois pérennes et entraînant une augmentation et une diversification du revenu des ménages dans une perspective d'équité hommes-femmes.

Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants :

- Consolidation et/ou création de micro et petites entreprises rémunératrices et créatrices d'emplois durables dans les zones de concentration du projet, bénéficiant d'accès à des services d'appui financiers et non-financiers adaptés, durables et décentralisés ;
- Structuration ou professionnalisation du secteur de l'entreprenariat rural suivant les créneaux et filières développés dans les zones de concentration de façon à favoriser une meilleure performance des entreprises, une intégration dans les organisations professionnelles, une meilleure prise en compte de ses contraintes et problèmes, et une participation effective aux cadres de concertation et au dialogue avec les autres acteurs au niveau local, régional et national ;
- Amélioration de l'environnement politique, législatif et institutionnel facilitant la création et le développement de MPE rurales.

Les activités qui seront conduites durant cette seconde phase devront permettre de consolider 1.800 MPER individuelles et 1.200 MPER collectives et de renforcer 160 prestataires de services non-financiers d'appui.

Le projet comprend cinq (05) composantes :

- ◆ Composante A : "Services non financiers d'appui au développement des MPER" : L'objectif de la composante est de renforcer les compétences des micros et des petits entrepreneurs ainsi que des porteurs d'initiatives afin de leur permettre de créer ou de consolider leurs activités ou leur entreprise. Ce renforcement des compétences sera effectué par des prestataires de services d'appui non financiers implantés dans la zone du projet et offrant des services pérennes, diversifiés et adaptés aux besoins des entrepreneurs et des porteurs d'initiatives.
- ◆ Composante B : "Services financiers" : L'objectif de la composante est de permettre un accès durable à des services financiers de proximité et adaptés pour les MPER, les entrepreneurs, les porteurs d'initiatives et les groupes vulnérables. Dans le cadre de la composante, le Projet mettra en place un SAFIR destiné à fournir une assistance technique aux différents projets du Fonds.
- ◆ Composante C : "Renforcement des OP et de l'environnement politique, législatif et institutionnel" : L'objectif de cette composante consiste à promouvoir une plus grande représentativité des MPER au sein des organisations professionnelles et des chambres consulaires. Une attention particulière sera portée aux questions liées au genre et notamment l'augmentation de la représentativité des femmes au sein des organisations professionnelles et des chambres consulaires.
- ◆ Composante D : " Service d'information aux entreprises" : L'objectif de cette composante est de mettre en place une plateforme d'échanges d'informations entre les différents acteurs intervenant dans le domaine de l'entreprenariat rural.
- ◆ Composante E : "Coordination, gestion et suivi évaluation" : La gestion du Projet est assurée par une UGP installée à Tambacounda. L'UGP est dotée d'une autonomie administrative et financière et a pour mission la coordination des activités du Projet, l'élaboration des PTBA, la gestion technique et financière des activités du Projet, l'administration des contrats et conventions et le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre.

II. PARTENARIAT PROMER-II ET BIT

2.1. Justificatifs

Les services pour le développement des entreprises visent à aider les MPE ainsi que les coopératives à accroître leur performance et leur rentabilité en améliorant leur productivité et l'accès à des marchés à forte valeur ajoutée. Depuis de nombreuses années, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) joue en rôle de leader au sein de la communauté des bailleurs et des partenaires au développement pour la promotion des MPE en vue d'améliorer de façon significative l'accès de ces dernières aux services d'appuis non financiers. Dans le cadre de la promotion des MPE, le Bureau International du Travail (BIT), bras exécutif de l'OIT, a développé de nombreux programmes ayant contribué au développement de l'artisanat et du secteur de la MPE dans de nombreux pays de la sous-région.

Il a en outre favorisé la création et le renforcement d'OP fortes et actuellement impliquées dans les processus d'amélioration de l'environnement des MPE. En développant la méthodologie GERME (Gérez Mieux votre Entreprise), le BIT a acquis une expérience spécifique dans le domaine du renforcement des capacités et des compétences des MPE existantes et potentielles. Aussi, l'expertise du BIT s'appuie sur des compétences avérées, une vaste expérience des réalités socioéconomiques et culturelles et un partenariat efficace avec de nombreuses institutions impliquées dans la promotion des MPE.

2.2. Objet et durée de la convention

Le PROMER-II a signé avec le Bureau Sous-Régional de Dakar de l'Organisation Internationale du Travail (BIT), le 19 octobre 2006, une convention de partenariat de quatre années. Le BIT apportera principalement un appui méthodologique et technique au PROMER-2 par le renforcement de capacités, le suivi et l'évaluation des prestataires de services non-financiers (PSNF), des organisations professionnelles (OP) et l'adaptation de ces modules de formation au contexte rural du PROMER-II.

III. PARTENARIAT PROMER-II ET URM-FENU

3.1. Justificatifs

L'objectif du SAFIR est de permettre un accès durable à des services financiers de proximité et adaptés pour les MPE, les entrepreneurs, les porteurs d'initiatives et les groupes vulnérables. Pour maximiser ses performances, la composante bénéficie d'un appui de l'Unité Régionale de Micro-finance du Fonds d'équipement des Nations Unies.

Cette structure qui est bien présente dans l'exécution des différents programmes d'appui au secteur de la micro-finance des pays pauvres, accompagne la composante SAFIR sur le plan technique et méthodologique afin de lui permettre de conduire ses activités et atteindre ses objectifs. Ces appuis seront en outre, déployés en direction du Comité d'Orientation du SAFIR et de l'Unité de Gestion du PROMER II.

3.2. Objet et durée de la convention

Le PROMER II et l'URM FENU ont signé une convention-cadre depuis Octobre 2006 pour une durée de quatre (04) années.

Les conventions entre le PROMER-2 et le BIT et l'URM-FENU, devraient faire l'objet d'une évaluation indépendante (conduite par le FIDA et le Ministère de l'Agriculture) à mi-

parcours dès la fin de la deuxième année d'activités. Le but visé est de satisfaire les clauses contractuelles, déterminantes pour la poursuite des deux partenariats.

IV. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DE LA MISSION D'EVALUATION

4.1. Objectifs

L'objectif global de cette mission est de procéder à l'évaluation indépendante des conventions signées d'une part entre le PROMER-II et le BSR-OIT de Dakar et d'autre part, entre le PROMER II et l'URM FENU.

Les objectifs spécifiques visés sont de:

- Etablir un bilan technique et financier de chaque convention ;
- Evaluer la pertinence, l'impact et la durabilité des actions entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de chaque convention ;
- Proposer des recommandations motivées pour la poursuite ou l'arrêt des conventions.

4.2. Résultats attendus

A terme, l'étude devra permettre au FIDA et au Ministère de l'Agriculture, à travers les avis et recommandations du consultant, **d'apprécier la mise en œuvre des deux conventions et de prendre des mesures spécifiques pour leur poursuite ou leur arrêt.**

V. PRINCIPALES ETAPES DE LA MISSION

Le travail d'évaluation comprendra les volets ci-dessous :

5.1. Etablissement d'un bilan global des deux premières années de partenariat

Le consultant devra établir objectivement un bilan global des activités menées pour chaque convention pour les périodes allant d'octobre 2006 à décembre 2008. Cela passera d'abord par une connaissance précise et détaillée des conventions, de leur évolution et de leur contexte.

A cet effet, le consultant devra notamment :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au PROMER-II et aux deux (02) conventions, objet de l'évaluation, et étudier d'une part, le cadre logique du PROMER-II (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance, et d'autre part les indicateurs de performances des deux conventions. Les documents à consulter seront disponibles auprès de l'Unité de Gestion du PROMER-II à Tambacounda, au BSR-OIT et à l'URM FENU à Dakar.
- Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du PROMER-II, les partenaires opérationnels, les prestataires de services, les bénéficiaires des actions du PROMER-II, les Systèmes Financiers Décentralisés, le personnel technique et administratif du PROMER-II, l'URM FENU et du BSR-OIT.

5.2. Conduite d'une analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra évaluer la performance de chaque convention à partir des cinq critères du système de suivi-évaluation orienté vers l'impact préconisé par le FIDA : **pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité.**

➤ Pertinence

La pertinence examine le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ. En d'autres termes, le consultant appréciera la pertinence des activités conduites pour chaque convention par rapport aux besoins réels et priorité du groupe cible

A ce titre, le consultant examinera la cohérence de chaque convention avec :

- Les besoins et attentes des cibles (MPER, PSNF, OP et SFD),
- Les orientations et stratégies nationales en matière de promotion de l'entrepreneuriat rural,
- Les stratégies du FIDA de lutte contre la pauvreté par la promotion des entreprises rurales,

Cette analyse sera complétée par une appréciation de la cohérence interne de la convention (concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs) et la cohérence externe du projet.

➤ **Efficacité**

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs de la convention (techniques, financiers, institutionnels) ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).

Elle comprend :

- Une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs de la convention,
- Une analyse des écarts constatés.

➤ **Efficiences**

L'efficience étudie la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part.

L'évaluation conduite par le consultant doit permettre :

- D'apprécier si les ressources nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût,
- D'analyser les éventuels retards et dépassements constatés.

➤ **Impact**

L'impact juge les retombées de l'action. Le consultant analysera ici principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Il appréciera, le cas échéant, les perspectives d'effets de plus long terme.

Si possible, l'analyse portera sur des indicateurs traduisant des résultats quantifiables. Le consultant traitera pour cela l'information pertinente issue des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du projet.

Cette analyse sera toutefois complétée, le cas échéant, par une appréciation qualitative des impacts dans certains domaines tels que les impacts institutionnels par exemple.

➤ **Viabilité/durabilité**

Le consultant examinera si l'atteinte des objectifs et les résultats et impacts obtenus sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions.