



**ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES SYSTEMES FINANCIERS
DECENTRALISES DU SENEGAL**

AP/PSFD-SENEGAL

PLAN STRATEGIQUE 2022-2025

VERSION RESUMEE

NOVEMBRE 2021

A. Contexte

Le secteur de la microfinance au Sénégal continue de connaître des avancées importantes, et ce, malgré les impacts négatifs de la pandémie de COVID-19. Avec 295¹ Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) agréés, le secteur de la microfinance contribue au financement de l'économie nationale, surtout avec la prise en charge des besoins du secteur informel qui représente plus de 90% des unités économiques. Le secteur compte 108 entités dont 09 faitières organisées sous forme d'union, 08 Sociétés Anonymes (SA), 91 SFD isolés. La professionnalisation et l'assainissement du secteur continuent d'être des enjeux à la fois pour les autorités de réglementation et de supervision et pour l'Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés du Sénégal (APSF-D-Sénégal). L'APSF-D-Sénégal se doit de consolider son positionnement stratégique par sa reconnaissance comme interlocuteur unique des SFD auprès des autorités sénégalaises et autres parties prenantes du secteur. Au-delà de la pandémie de COVID-19 et de l'incertitude qu'elle engendre, le secteur de la microfinance devra continuer à croître et à intégrer des enjeux comme les avancées technologiques, le niveau de sophistication de plus en plus élevé des produits et services offerts, le besoin de satisfaire des clients de plus en plus exigeants. En outre, la compétition entre SFD et l'intervention dans le secteur de la microfinance d'acteurs non traditionnels (opérateurs de téléphonie mobile, les FINTECH, sociétés de transfert d'argent, banques classiques, programmes gouvernementaux etc.) requièrent des niveaux d'efficacité et de productivité de plus en plus élevés. La rareté des ressources financières tant au niveau national qu'au niveau mondial avec une réorientation des interventions des partenaires bilatéraux, multilatéraux, des fonds d'investissement autour des Objectifs de Développement Durables (ODD) constitue une nouvelle donne à prendre à considération.

B. Le secteur de la microfinance au Sénégal

Les SFD du Sénégal ont montré une certaine résilience malgré les impacts négatifs de COVID-19 et le faible niveau de soutien dont le secteur de la microfinance a pu bénéficier. Il y a eu une évolution positive des indicateurs de développement du secteur (encours de crédit et d'épargne, sociétariat/membres, fonds propres et total bilan). Les populations continuent de faire confiance au secteur de la microfinance avec 148,415 nouveaux membres enregistrés durant le premier trimestre de 2021 selon la DRS-SFD. Un taux de pénétration globale de 20,5% est noté à fin mars 2021 avec un taux corrigé de 16,8%.

Le secteur sénégalais de la microfinance occupe la première place dans la zone UMOA, cependant des efforts sont nécessaires pour la consolidation de cette position de leader.

Des efforts sont nécessaires pour une meilleure qualité du portefeuille crédit (utilisation du Bureau d'Information sur le Crédit - BIC, bonne évaluation des risques crédits, suivi des emprunteurs etc.). Plus de dynamisme dans la provision des produits et services financiers par les SFD du Sénégal permettrait de dépasser la barre des 1 000 milliards F CFA de total de bilan et de consolider la position de leader dans l'UMOA.

C. Inclusion financière et Objectifs de Développement durable (ODD)

Les leaders mondiaux ont validé 17 objectifs pour un monde meilleur à l'horizon 2030. Ces objectifs ont la capacité de mettre fin à la pauvreté, lutter contre les inégalités et mettre un terme au changement climatique. Les Systèmes Financiers Décentralisés contribuent à l'atteinte de ces objectifs en finançant les ménages et les entreprises, en facilitant l'accès des services financiers aux femmes et en développant des produits spécifiques pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. Les bailleurs et investisseurs qui s'intéressent à l'inclusion financière comme levier de développement financent prioritairement 10 des 17 Objectifs de Développement. Il s'agit des ODD 1 à 10. Les ODD 4 (éducation de qualité), ODD 6 (eau propre et assainissement)

¹ Il s'agit des SFD agréés ; les entités membres des unions sont comptabilisées individuellement (source site web de la DRS-SFD <https://drs-sfd.gouv.sn/sitedrs/index.php/agrements/>)

et ODD 7 (recours aux énergies renouvelables) sont devenus des domaines d'intervention de plusieurs acteurs au Sénégal [Programme WASHFIN de l'USAID, PAOP, GIZ, KfW, Agence Nationale des Energies Renouvelables (ANER), Fonds Vert pour le Climat, La Banque Agricole (LBA), l'Agence Française pour le Développement (AFD) etc.].

D. Evaluation du plan stratégique 2015-2019 de l'APSFD-Sénégal

1. Analyse quantitative et qualitative des résultats du plan stratégique 2015-2019 : Rappel des axes

Axe 1 : Représentation du secteur de la microfinance et défense des intérêts collectifs des membres

Objectif spécifique 1 : Renforcer le positionnement de l'APSFD-Sénégal dans son rôle de représentation du secteur de la microfinance

Objectif spécifique 2 : Mieux répondre aux besoins des SFD membres par une offre de services appropriés

Axe 2 : Renforcement des capacités des membres et la promotion de la finance responsable

Objectif spécifique 1 : La professionnalisation des SFD membres est améliorée de manière durable

Objectif spécifique 2 : La finance responsable est mise en œuvre par les SFD membres au profit de leurs membres clients PPC

Axe 3 : Viabilité financière et pérennité de l'APSFD-Sénégal

Objectif spécifique 1 : Réaliser l'autonomie budgétaire et opérationnelle l'APSFD-Sénégal

Axe 4 : Stratégie de communication

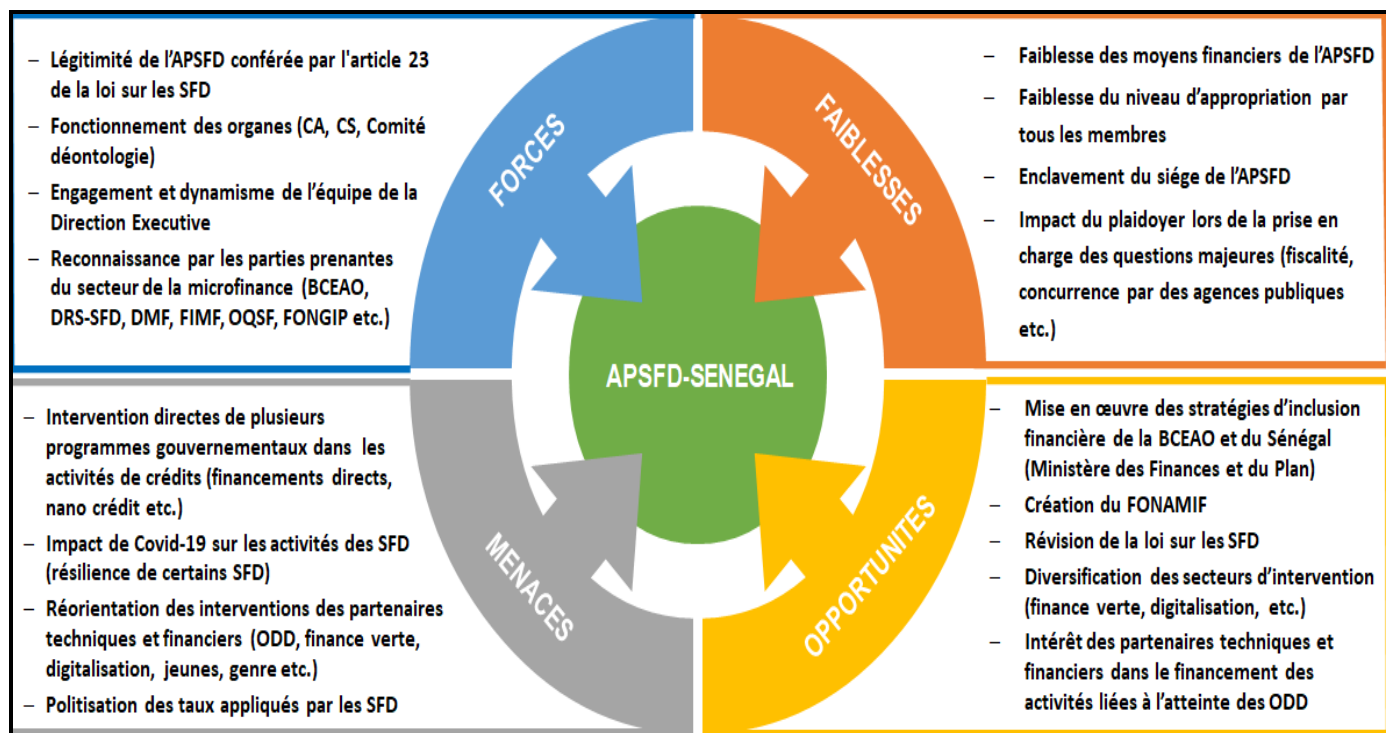
Objectif spécifique 1 : Accroître la visibilité de l'APSFD-Sénégal auprès des membres, des autres acteurs et du grand public

2. Leçons apprises du plan stratégique 2015-2019

L'APSFD-Sénégal a pu dérouler plusieurs activités de son plan stratégique 2015-2019. Cependant, il convient de mettre en exergue les principales leçons apprises ci-dessous et qui doivent être prises en compte dans le cadre de l'élaboration du nouveau plan stratégique 2022-2026 :

- Une faible connaissance de l'Association et de ses activités par la plupart des agents des SFD.
- Une mission, une vision et des valeurs bien articulées mais qui restent méconnues des acteurs.
- Un besoin de mettre en œuvre un monitoring des interventions et partenariats afin de documenter les résultats et ou impacts de la participation de l'APSFD-Sénégal aux activités du secteur.
- Un sentiment, par les SFD isolés ou de petite taille, de la non prise en compte de leurs préoccupations.
- La non-implication de tous les SFD membres de l'APSFD-Sénégal dans les activités communes (IPM, formation etc.) malgré les efforts de communication effectués par la direction exécutive.
- Une absence de base de données sur le secteur et gérée par l'Association.
- Un modèle de cotisation des membres qui n'assure pas l'autonomie financière et la viabilité de l'APSFD-Sénégal.
- La non mise en œuvre de plusieurs activités et programmes du fait de l'absence de financement (activités et programmes dont l'exécution dépend de la disponibilité de financement des PTF).
- La nécessité de mettre à jour la stratégie de communication de l'APSFD-Sénégal et l'allocation de ressources nécessaires pour son implémentation.
- Le besoin de délocaliser le siège de l'APSFD-Sénégal pour plus de visibilité et pour en faire un centre de revenus.

E. Evaluation des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces et implications pour le PS 2022-2025



1. Gouvernance

La présidence du Conseil d'Administration de l'Association a connu une certaine instabilité durant ces deux dernières années liées au départ des présidents en qualité de DG au sein de leur institution ; :

a. Mission de l'APSFD-Sénégal

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- Une plus grande prise en charge des activités de promotion, de défense des intérêts individuels et collectifs des membres, et de coopération entre membres dans le plan Stratégique 2022-2026.
- Être à l'écoute des SFD non-Article 44 et ceux isolés pour la prise en charge de leurs préoccupations.
- Faire de la coopération entre SFD une réalité avec la possibilité de mise en œuvre d'activités conjointes sous la direction de l'APSFD-Sénégal (refinancement des SFD par des pairs de l'Article 44, partage de bonnes pratiques, convention entre SFD pour la gestion optimale de la trésorerie etc.)
- Organisation de réunions de partage sur les enjeux du secteur (finance verte, digitalisation, contribution aux Objectifs de Développement Durable etc.)
- Identifier les services d'intérêts communs et évaluer les opportunités de mise en œuvre pour les SFD

"La mission de l'APSFD-Sénégal est claire et assez exhaustive. Il reste à la traduire en actes concrets afin que les principaux membres y trouvent leur satisfaction".

b. Vision de l'APSFD-Sénégal

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- Redynamisation des points focaux et organisation de sessions décentralisées de partage sur la vision et les activités de l'Association
- Institutionnalisation de la collecte d'information sur l'impact des activités des SFD (création d'emploi, atteinte des ODDs, financement de l'agriculture etc.)
- Mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités pour la professionnalisation des acteurs

c. Valeurs de l'APSFD-Sénégal

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- Une association qui met tous ses membres au même pied dans le processus de prise de décision et de mise en œuvre de services à valeur ajoutée : **gouvernance**
- Une mutualisation des efforts afin de prendre en charge les besoins et préoccupations de tous les membres : discrimination dans le cadre des cotisations annuelles : **équité**
- Une coordination du pouvoir de négociation des membres, spécialement les SFD de l'article 44, pour la défense des intérêts du secteur : **mutualisation des efforts**

2. Services offerts par l'APSFD-Sénégal

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- L'APSFD Sénégal devra disposer d'un mécanisme de collecte des besoins de ses membres
- Sur la base des besoins collectés, l'APSFD-Sénégal devra mettre en œuvre des programmes de formation et/ou d'appui aux SFD membres. Les consultants, dans un cadre de partenariat innovant, pourraient être impliqués pour implémenter des activités à valeur ajoutée (formation, suivi des SFD en difficultés etc.)
- Au-delà des services offerts aux SFD membres, l'APSFD-Sénégal devra mettre en œuvre des services pour les autres parties prenantes (PTF, Etat, Secteur privé etc.)

3. Partenariats

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- L'APSFD-Sénégal ne doit pas s'appesantir sur le nombre de convention signé mais plutôt sur la valeur ajoutée de chaque partenariat pour l'APSFD et pour le secteur.
- L'APSFD-Sénégal devra élaborer et partager avec ses membres la cartographie des différents acteurs intervenant dans le secteur avec leurs missions, leurs cibles et leurs mécanismes d'intervention.
- L'APSFD-Sénégal doit être proactive en proposant à certains partenaires tels que la DMF, le FONAMIF, l'OQSF, PROMISE etc. des projets/programmes pour le secteur

4. Stratégie de communication de l'APSFD-Sénégal

Implications pour le Plan Stratégique 2022-2025

- Mise à jour du plan de communication et allocation de ressources financières pour sa mise en œuvre
- Réactivation du site web de l'Association
- Organisation de petits déjeuners de travail sur les problématiques, enjeux et perspectives du secteur
- Institutionnalisation des newsletter et mise à contribution des comités thématiques, des points focaux et autres personnes ressources (consultants) pour l'élaboration des contenus
- Partenariat avec les Fintech, Opérateurs de téléphonie mobile pour l'utilisation du site web de l'Association comme plateforme marketing

5. Financement du fonctionnement et des activités/programmes de l'APSFD-Sénégal

La base actuelle de calcul de la cotisation annuelle des membres ne permet pas d'assurer la pérennité de l'APSFD-Sénégal.

A l'issue de la réunion élargie du CA de l'APSFD-Sénégal du 06 août 2021, il a été proposé la nouvelle grille de cotisation ci-dessous dont la base de calcul est l'encours de crédit sain :

Cotisation sur le base de l'encours sain	Cotisation
Encours <= 200 000 000	Forfait de 100 000 F CFA
200 000 000 < Encours <= 100 000 000 000	Taux de 0,07% mais plafonné à 20 000 000 F CFA
Encours > 100 000 000 000	Forfait de 25 000 000 F CFA

Une évaluation à mi-parcours du plan stratégique 2022-2025 permettrait d'apprécier la pertinence de la méthode de calcul des cotisations afin de prendre des mesures correctrices. Cette évaluation interviendra en 2023 et coïncidera avec la prise en compte des hypothèses de relèvement des taux et forfaits de cotisation.

F. Plan stratégique et Budget programmes sur la période 2021-2025

Axe stratégique 1

		2021	2022	2023	2024	2025	
AXE STRATEGIQUE 1 : Positionnement de l'APSFDF comme représentant et interlocuteur unique de tous les SFD	1.1. Objectif Spécifique 1 : L'Association est considérée par toutes les parties prenantes comme le représentant unique des SFD	1.1.1. Recenser périodiquement auprès de la DRS-SFD tous les SFD en activité afin de mettre à jour la base de données de l'APSFDF.	0	0	0	0	0
		1.1.2. Mettre en place un dispositif permettant d'informer les autorités compétentes sur les autres mécanismes illicites de financement et de collecte des dépôts.	0	0	0	0	0
		1.1.3. Organiser des tournées d'informations du CA et de la Direction Exécutive de l'APSFDF pour partager le Plan Stratégique auprès des SFD membres et autres partenaires.	0	5 000 000	0	0	0
		1.1.4. Organiser des rencontres thématiques décentralisées avec les SFD, les points focaux, les PTF et les services déconcentrés de l'Etat;	0	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
		1.1.5. Institutionaliser des rencontres avec la BCEAO, la DRS/SFD, la DMF et l'OQSF pour discuter de leurs attentes vis-à-vis de l'APSFDF et de ses membres.	0	0	0	0	0
		1.1.6. Institutionaliser une rencontre annuelle avec les associations de protection des clients.	0	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
		1.1.7. Poursuivre les actions de plaidoyer auprès des autorités pour une représentation du secteur dans les instances tel que le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE).	0	0	0	0	0
	1.2. Objectif Spécifique 2 : Le rôle de l'APSFDF comme acteur majeur dans la mise en œuvre des politiques nationales de développement particulièrement de la microfinance et l'inclusion financière est reconnu.	1.2.1. Elaborer la cartographie des programmes et projets des PTF avec leur domaine d'intervention (prêts, subventions, assistance techniques, garanties)	0	0	0	0	0
		1.2.2. Participer à la mise en œuvre des actions prioritaires de la LPSD-MFESS et de la SNIF	0	0	0	0	0
		1.2.3. Proposer des solutions relatives aux problématiques du secteur pour augmenter les capacités des SFD et consolider le leadership du Sénégal dans l'UMDA	0	0	0	0	0
		1.2.4. Institutionaliser la présentation du rapport annuel d'activité de l'APSFDF aux autorités étatiques et PTF	0	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
	1.3. Objectif Spécifique 3 : L'APSFDF est considérée comme l'interlocuteur unique de tous les intervenants dans le secteur de la microfinance et elle joue le rôle de centre de ressource pour la finance inclusive	1.3.1. Définir un canevas de collecte des informations financières et non financières à transmettre trimestriellement par chaque SFD (indicateurs d'inclusion financière, OD, indicateurs d'impact environnemental, social, et gouvernance, etc.).	0	0	0	0	0
		1.3.2. Faire signer à chaque SFD membre de l'Association un engagement solennel à transmettre trimestriellement les informations sollicitées pour une publication de manière consolidée.	0	0	0	0	0
		1.3.3. Recueillir les leçons apprises auprès des autres APSFD de la sous-région sur la collecte, l'analyse et la publication des informations consolidées des SFD et les mettre en application;	0	0	0	0	0
		1.3.4. Mettre en place des comités techniques sur les problématiques autour de la gouvernance, sur les opportunités de financement des SFD, la digitalisation, la finance islamique, la contribution du secteur dans l'atteinte des ODD etc.	0	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
		1.3.5. Disséminer les conclusions des comités techniques via les supports de communication de l'APSFDF et à travers les rencontres décentralisées par les points focaux.	0	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
		1.3.6. Collecter et publier sur le site web de l'APSFDF les ressources sur les meilleures pratiques.	0	0	0	0	0
	TOTAL BUDGET		0	26 000 000	21 000 000	21 000 000	21 000 000

Axe stratégique 2

		2021	2022	2023	2024	2025	
AXE STRATEGIQUE 2: Appropriation de l'APSF par ses membres par la proposition de services à valeur ajoutée.	2.1.Objectif Spécifique 1 : Des services à valeur ajoutée sont proposés aux membres qui en retour implémentent la mission et les valeurs de l'Association.	2.1.1.1. Elaborer un dispositif de collecte des préoccupations des SFD et autres enjeux du secteur.	0	0	0	0	0
		2.1.1.2. Commanditer une étude diagnostique sur les SFD en difficulté et mettre en œuvre un programme d'assistance technique (via les comités techniques ou par des consultants).	0	20 000 000	0	0	0
		2.1.1.3. Mettre en place des comités techniques par fonction (Audit et contrôle, Ressources Humaines, Trésorerie, Conformité, Engagement etc.) pour partager les meilleures pratiques entre SFD	0	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
		2.1.1.4. Recueillir périodiquement les besoins en renforcement des capacités des SFD (personnel techniques et élus/administrateurs) et élaborer des modules de formation-métier spécifiques au secteur de la microfinance (exemple poursuivre les activités avec le programme formation école entreprise - PF2E).	0	0	0	0	0
		2.1.1.5. Mettre en place une plateforme de formation en ligne au profit des SFD avec comme intervenants les experts au sein des SFD et consultants en rajout de la formation classique.	0	500 000	500 000	500 000	500 000
		2.1.1.6. Appuyer les SFD non-Article 44 dans la recherche de financement par la mise en relation avec les PTF et la sensibilisation sur les exigences de ces derniers.	0	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
		2.1.1.7. Capitaliser les leçons apprises sur l'IPM/SFD et sensibiliser les SFD non encore membres.	0	0	0	0	0
		2.1.1.8. Etudier la mise en place d'un système de retraite complémentaire pour les agents des SFD.	0	5 000 000	5 000 000	0	0
		2.1.1.9. Etudier et mettre en place d'une mutuelle de santé pour les dirigeants et les agents retraités	0	0	0	0	0
		2.1.1.10. Faciliter la mise en place de dispositif de recours interne au niveau de chaque SFD et travailler en synergie avec l'OQSF pour les recours externes.	0	0	0	0	0
		2.1.1.11. Opérationnaliser et vulgariser le travail du tribunal des pairs.	0	0	0	0	0
	2.2.Objectif Spécifique 2: un programme de renforcement des élus, des agents et des autres acteurs de l'écosystème de la microfinance est mis en œuvre.	2.2.1.1. Mettre en œuvre un programme conjoint de la finance islamique avec PROMISE.	0	30 000 000	35 000 000	0	0
		2.2.1.2. Mettre en œuvre un programme de renforcement de capacités institutionnelles, techniques et financières des SFD en partenariat avec le FONAMIF	20 000 000	55 000 000	60 000 000	65 000 000	70 000 000
		2.2.1.3. Renforcer et vulgariser le programme d'éducation financière en partenariat avec la DMF.	0	20 000 000	25 000 000	30 000 000	35 000 000
TOTAL BUDGET		0	140 500 000	135 500 000	105 500 000	115 500 000	

Axe stratégique 3

			2021	2022	2023	2024	2025
AXE STRATEGIQUE 3 : Partenariat avec les structures publiques et privées de l'écosystème au niveau national et international.	3.1.Objectif Spécifique : La position de l'Association et son impact sur l'écosystème sont confortés par les partenariats noués et sa participation aux différents fonds et programmes.	3.1.1.1. Elaborer la cartographie des acteurs (PTF, projets, programmes, fonds, consultants, bureau d'études etc.) intervenant dans le secteur		150 000	200 000	250 000	300 000
		3.1.1.2. Evaluer le contenu des partenariats en cours, revoir les conventions qui pourraient faire l'objet de renégociation afin de redéfinir les obligations des différentes parties et suivre l'impact de la participation de l'APSFD aux différents fonds et programmes en cours.		300 000	350 000	400 000	450 000
		3.1.1.3. Identifier quelques partenaires stratégiques de l'APSFD en fonction des enjeux et perspectives du secteur (DMF, FONAMIF, PROMISE, OQSF) et leur proposer des programmes spécifiques.	0	0	0	0	0
		3.1.1.4. Etudier la mise en œuvre d'un partenariat avec la Banque Agricole, le GIZ et l'ANER pour le refinancement et l'appui technique des SFD via le Fonds Vert Climat.	0	0	0	0	0
		3.1.1.5. Identifier quelques grandes écoles et universités (IAM, ISM, SupDeco, ENSA, ENSEA etc.) et signer des conventions de partenariat pour la mise à disposition d'étudiants stagiaires pour les études pertinentes sur le secteur.	0	60 000	70 000	80 000	90 000
		3.1.1.6. Identifier et nouer des partenariats avec les Fintech, Opérateurs de téléphonie mobile pour l'utilisation du site web de l'Association comme plateforme marketing et de présentation de leurs activités.	0	0	0	0	0
TOTAL BUDGET			0	510 000	620 000	730 000	840 000

Axe stratégique 4

			2021	2022	2023	2024	2025		
AXE STRATEGIQUE 4 : Communication institutionnelle et meilleure visibilité de l'Association	4.1.Objectif Spécifique 1 : Une meilleure visibilité de l'Association dans les relations intra membres et une appropriation des activités sont assurées.	4.1.1.1. Evaluer la possibilité d'avoir le logo de l'APSFDF dans les documents de promotion de tous les SFD membres (enseignes, Kakémono, etc.).	0	0	0	0	0		
		4.1.1.2. Définir une stratégie pour une utilisation du site web comme outil de vulgarisation des activités de l'association, de ses membres, et partenaires (espace des SFD, espace des partenaires etc.).	0	1 500 000	500 000	1 500 000	500 000		
		4.1.1.3. Organiser des rencontres décentralisées avec les points focaux et les SFD pour vulgariser les activités de l'APSFDF.	0	6 000 000	6 500 000	7 000 000	7 500 000		
		4.1.1.4. Veiller à ce que les membres impliquent l'APSFDF dans leurs activités (lancement de nouveaux produits, signature de conventions de partenariats, clôture de sessions de formation etc.).	0	0	0	0	0		
		4.1.1.5. Organiser des visites d'échanges intra SFD afin de partager les leçons apprises sur des thématiques telles que l'impact de la pandémie sur les activités, le dispositif de recours interne des clients, les avantages et leçons apprises dans l'utilisation du BIC etc.	0	0	0	0	0		
		4.1.1.6. Poursuivre les activités sociales et sportives de l'APSFDF (tournois sportifs, dons de sang, etc.) avec la possibilité de nouer des partenariats avec les fondations des SFD.	2 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000		
	4.2.Objectif Spécifique 2 : Les activités de l'Association sont bien disséminées auprès des parties prenantes et l'APSFDF est positionnée comme le centre de ressources par excellence pour les informations du secteur de la microfinance.	4.2.1.1. Explorer les possibilités d'utiliser la convention avec les PTF pour renforcer la communication avec le public.	0	0	0	0	0		
		4.2.1.2. Nouer des partenariats avec les media et participer, de manière proactive, à des émissions radio et télé sur des problématiques du secteur.	0	4 000 000	5 500 000	6 500 000	7 500 000		
		4.2.1.3. Reconstituer et mettre à jour le site web de l'APSFDF.	3 500 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000		
		4.2.1.4. 4.2.1.4. Institutionnaliser les newsletters et mettre à contribution les comités thématiques, les points focaux et autres personnes ressources (consultants) pour l'élaboration des contenus.	0	1 000 000	1 500 000	2 000 000	4 000 000		
		4.2.1.5. Créer et publier périodiquement le Magazine de l'APSFDF.	3 500 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000		
		4.2.1.6. Organiser des petits déjeuners de travail avec des parties prenantes du secteur pour discuter de sujets tels que la contribution de la microfinance sur la finance verte, la digitalisation, les ODDs, la finance islamique, la transparence financière, la protection des clients etc.	0	3 000 000	4 000 000	4 500 000	5 000 000		
		4.2.1.7. Organiser un événement annuel de l'Association et consacrer les trois meilleurs SFD de l'année selon des critères à définir	0	35 000 000	35 000 000	35 000 000	35 000 000		
		4.2.1.8. Participer comme acteur majeur à la journée de l'inclusion financière et budgétiser les activités prévues par l'APSFDF durant la semaine de l'inclusion financière.	0	5 000 000	6 000 000	7 000 000	8 000 000		
		4.2.1.9. Nouer des partenariats avec les Fintech, Opérateurs de téléphonie mobile pour l'utilisation du site web de l'Association comme plateforme marketing.	0	0	0	0	0		
		TOTAL BUDGET			9 000 000	71 500 000	75 000 000	79 500 000	83 500 000

Axe stratégique 5

			2021	2022	2023	2024	2025		
AXE STRATEGIQUE 5 : Gouvernance et autonomie financière de l'APSF	5.1.Objectif Spécifique 1 : La viabilité institutionnelle de l'Association est assurée et une gouvernance inclusive mise en œuvre.	5.1.1. Promouvoir la participation des SFD isolés ou de petite taille dans les instances de gouvernance de l'Association.	0	0	0	0	0		
		5.1.2. Evaluer le bon fonctionnement du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance (nombre de réunions, qualité des délibérations, suivi des recommandations etc.).	0	0	0	0	0		
		5.1.3. Assurer l'opérationnalisation du Comité de Déontologie et du Tribunal des Pairs.	0	0	0	0	0		
		5.1.4. Renforcer les capacités des membres des organes et de la Direction exécutive pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle (communication avec les structures étatiques et privées au niveau décentralisé, plaidoyer, etc.).	0	0	0	0	0		
		5.1.5. Assurer la préparation et la bonne organisation de l'Assemblée Générale Annuelle de l'Association.	0	0	0	0	0		
		5.1.6. Faciliter la participation de l'APSF aux activités de la Fédération des Associations Professionnelles des SFD de l'UMDA.	0	0	0	0	0		
	5.2.Objectif Spécifique 2: Les dépenses de fonctionnement et une partie des programmes sont réalisées grâce aux ressources propres de l'Association.	5.2.11. Identifier et intégrer tous les SFD actifs afin d'augmenter la base de cotisation annuelle.	0	0	0	0	0		
		5.2.12. Valider la nouvelle base de calcul des cotisations annuelles permettant d'assurer l'autonomie financière de l'APSF.	0	0	0	0	0		
		5.2.13. Proposer une tarification optimale des services telle que la formation entre formateurs/experts et l'Association	0	0	0	0	0		
		5.2.14. Identifier une liste de sponsors potentiels pour la mise en œuvre de certaines activités (Fintechs, Opérateurs de Téléphonies Mobiles, Fondations des SFD, etc.).	0	0	0	0	0		
		5.2.15. Elaborer une stratégie de rémunération des surplus de cotisation annuelle non utilisés (placement auprès de SFD en besoin de trésorerie selon des conditions à définir, placements en obligation à court termes sur le marché financier etc.).	0	0	0	0	0		
		5.2.16. Elaborer et mettre en œuvre un budget qui permet de l'opérationnalisation effective de toutes les activités du Programme de Travail Annuel (PTA).	0	0	0	0	0		
		5.2.17. Gérer le dans une perspective d'avoir une réserve de 3 mois de dépenses de fonctionnement moins d'une année à l'autre	0	0	0	0	0		
		5.2.18. Chercher à court terme des locaux avec une position stratégique et pouvant générer des revenus additionnels pour l'association (location de salle de formation, de réunion etc.)	0	0	0	0	0		
		5.2.19. Continuer les démarches pour la mise à disposition par l'Etat du Sénégal d'un site pour la construction du siège de l'Association (et de la Fédération des Associations Professionnelles des SFD de l'UMDA).	0	0	0	0	0		
		TOTAL BUDGET			0	0	0	0	0

G. Budget fonctionnement et investissement sur la période 2022-2025

Budget fonctionnement sur la période 2021-2025

INTITULES	HISTORIQUE			PROJECTIONS				
	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
Charges financières	847 173	1 190 817	893 538	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
Remboursement prêt	0	0	4 059 266	4 000 272	4 001 255	0	0	0
charge de personnel	61 226 863	67 717 656	74 512 705	75 143 806	77 398 120	82 658 187	90 172 567	93 929 758
Indemnités de retraite	0	0	0	0		14 447 515	4 934 209	
Provisions pour indemnités de retraite	0	0	0	0	916 385	924 413	994 142	1 204 525
Formations des membres des organes et de la Direction Exécutive	0	0	0	0	2 000 000	2 500 000	3 000 000	3 500 000
Prestations de services nettoyage locaux	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 263 168	1 301 063	1 340 095	1 380 298	1 421 707
Eau	1 278 063	847 470	593 704	265 755	273 728	281 939	290 398	299 110
Electricité	2 283 382	2 096 023	2 056 000	2 130 000	2 193 900	2 343 000	2 556 000	2 662 500
Téléphone+Internet	2 558 450	2 822 745	2 798 145	2 500 000	2 575 000	2 750 000	3 000 000	3 125 000
Loyer	10 793 760	8 943 400	10 393 760	9 594 240	9 594 240	9 594 240	12 000 000	0
Gardiennage	1 200 000	1 200 000	1 200 000	0	0	0	0	0
Marketing et Communication	829 800	2 319 940	40 000	6 082 500	0	0	0	0
Matières et fournitures de bureau	1 919 570	1 893 490	831 520	1 382 250	1 423 718	1 520 475	1 658 700	1 727 813
Produits d'entretien	132 550	176 630	135 235	250 000	257 500	275 000	300 000	312 500
Carburant/Lubrifiants	4 780 000	3 382 300	3 603 700	3 116 000	3 209 480	3 427 600	3 739 200	3 895 000
Entretien réparation matériels roulants et équipements	4 397 755	4 284 513	3 004 110	3 000 000	3 090 000	3 300 000	3 600 000	3 750 000
Assurances matériels roulants	750 000	576 362	302 650	317 150	350 000	550 000	550 000	749 500
Abonnement journaux	148 400	157 100	93 900	150 000	154 500	165 000	180 000	187 500
Eau minérale,café,thé	365 146	511 663	414 713	418 440	430 993	460 284	502 128	523 050
Cotisations à payer	1 145 324	1 124 641	1 879 845	1 635 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Frais de réunion des organes (AG,CA,CS,CD)	5 469 150	839 745	4 436 030	5 000 000	5 150 000	5 500 000	6 000 000	6 250 000
Frais de mission	3 609 000	2 414 365	1 392 500	1 703 000	1 754 090	1 873 300	2 043 600	2 128 750
Voyages, déplacements et transports administratifs	3 940 820	2 800 700	1 361 550	3 156 100	3 250 783	3 471 710	3 787 320	3 945 125
Assurances local du siège	253 000	255 300	253 000	253 000	255 300	255 300	255 300	255 300
Entretien réparation groupe électrogène et divers matériels	0	628 795	0	337 760	347 893	371 536	405 312	422 200
Licences exploitation et office	0	0	0	370 000	390 000	390 000	390 000	390 000
Dettes à payer depuis 2014	0	0	0	0	9 803 000	0	0	0
Audit des états financiers	1 200 000	1 500 000	1 628 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Evaluation à mi-parcours du PS	0	0	0	0	0	2 500 000	0	0
Evaluation finale et nouveau PS	0	0	0	5 000 000	0	0	0	5 000 000
Autres impôts et taxes	0	0	250 000	296 000	304 880	325 600	355 200	370 000
oeuvres sociales	0	0	450 000	500 000	3 000 000	4 000 000	4 000 000	5 000 000
TOTAL BUDGET FONCTIONNEMENT (A)	110 328 206	108 883 655	117 783 871	130 764 441	138 325 827	150 125 194	150 994 374	145 949 336

Budget d'investissement sur la période 2022-2025

DESIGNATION	Quantité	Prix unitaire	Montant	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	Budget 2025
Aménagement/installation	1	5 000 000	5 000 000	-	-	-	5 000 000	-
logiciel Etats financiers Fin pronet	1	1 000 000	1 000 000	-	1 000 000	-	-	-
Véhicule	2	20 000 000	40 000 000	-	-	20 000 000	-	20 000 000
Moto	1	500 000	500 000	-	500 000	-	-	-
Serveur	1	1 500 000	1 500 000	-	1 500 000	-	-	-
Dictaphone	1	60 000	60 000	-	60 000	-	-	-
Vidéo projecteur	1	250 000	250 000	-	250 000	-	-	-
Micros sans fil	2	34 000	68 000	-	68 000	-	-	-
Tablette	1	480 000	480 000	-	480 000	-	-	-
Enregistreur vocal numérique	1	55 000	55 000	-	55 000	-	-	-
Téléphone Portable	1	250 000	250 000	-	250 000	-	-	-
Onduleur	6	110 000	660 000	-	660 000	-	-	-
Trépied tablette et téléphone	1	150 000	150 000	-	150 000	-	-	-
Disque dur externes	5	144 000	720 000	-	360 000	-	360 000	-
ordinateurs	6	750 000	4 500 000	-	2 250 000	-	2 250 000	-
Imprimantes multi fonctions	6	40 000	240 000	-	240 000	-	-	-
photocopieuse	1	1 500 000	1 500 000	-	1 500 000	-	-	-
Armoire de rangement 6 battants	4	375 000	1 500 000	-	1 500 000	-	-	-
Fauteuils de bureau roulant	5	95 000	475 000	-	475 000	-	-	-
table de réunion 20 places	1	500 000	500 000	-	-	500 000	-	-
chaises réunion	20	47 500	950 000	-	-	950 000	-	-
banquette visiteurs 3 places	2	250 000	500 000	-	-	-	500 000	-
Package fontaine	1	200 000	200 000	-	-	-	200 000	-
Extincteurs	3	75 000	225 000	-	-	-	225 000	-
TOTAL GENERAL			61 283 000	0	11 298 000	21 450 000	8 535 000	20 000 000

Récapitulatif budgétaire et ressources financières sur la période 2022-2025

INTITULES	HISTORIQUE			PROJECTIONS				
	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	2 024	2 025
TOTAL BUDGET FONCTIONNEMENT (A)	110 328 206	108 883 655	117 783 871	130 764 441	138 325 827	150 125 194	150 994 374	145 949 336
TOTAL BUDGET PROGRAMMES (B)	133 369 774	58 245 303	840 000	37 171 250	238 510 000	232 120 000	206 730 000	220 840 000
TOTAL BUDGET INVESTISSEMENT (C)	1 320 000	200 000	7 001 660	861 000	11 298 000	21 450 000	8 535 000	20 000 000
TOTAL GENERAL BUDGET D = A+B+C	245 017 980	167 328 958	125 625 531	168 796 691	388 133 827	403 695 194	366 259 374	386 789 336
Cotisations des membres	76 167 978	79 425 378	81 901 758	90 465 641	167 308 483	170 998 286	204 884 815	211 433 297
Droits d'adhésion	200 000	200 000	100 000	0	100 000	100 000	100 000	100 000
Services Payants : recettes formation et séminaires et forum	64 805 398	9 630 000	2 773 000	0	10 000 000	12 500 000	12 500 000	15 000 000
Produits de collaborations extérieurs	9 323 642	8 422 184	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Autres produits	0	7 728 797	2 550 000	203 347	37 000 000	56 000 000	84 000 000	127 000 000
Subventions mise en œuvre des programmes	89 238 150	42 279 281	30 184 800	20 000 000	105 000 000	120 000 000	95 000 000	105 000 000
TOTAL RESSOURCES FINANCIERES (E)	239 735 168	147 685 640	122 309 558	115 468 988	324 208 483	364 398 286	401 284 815	463 333 297
EXCEDENT DE RESSOURCES OU DEFICIT A COMBLER F = E-D	-5 282 812	-19 643 318	-3 315 973	-53 327 703	-63 925 345	-39 296 908	35 025 442	76 543 961
Fonctionnement / Cotisations membres	144,85%	137,09%	143,81%	144,55%	82,68%	87,79%	73,70%	69,03%
Fonctionnement / Total Ressources	46,02%	73,73%	96,30%	113,25%	42,67%	41,20%	37,63%	31,50%
Fonctionnement et programmes / Total Ressources	101,65%	113,17%	96,99%	145,44%	116,23%	104,90%	89,14%	79,16%
Fonctionnement, programmes et investissements / Total Ressources	102,20%	113,30%	102,71%	146,18%	119,72%	110,78%	91,27%	83,48%