



Extrait du CIDR

<http://www.cidr.org/Rapport-d-activite-2011.html>

Rapport d'activité 2011 - Microfinance, entreprises et création d'emplois

- Activités - Programmes de développement - Rapports annuels - Rapports d'activités - Rapports d'activités 2011 -

Date de mise en ligne : lundi 22 octobre 2012

Description :

2011 a été une année de transition pour le département, qui a vu de nombreux projets et programmes s'achever et de nouveaux projets et programmes (ou nouvelles phases) émerger, en formulation ou en montage et négociation.

Copyright © CIDR - Tous droits réservés

Faits marquants de l'année 2011

En 2010, le département a démarré formellement son nouveau Plan d'Orientation Stratégique (POS) pour 2010-2014. Ce Plan part d'un diagnostic de l'évolution du secteur et fixe une ligne de conduite pour le département, avec pour objectif de s'adapter à son nouvel environnement changeant, rester pertinent aux besoins des populations démunies et se positionner dans un secteur devenu très compétitif compte-tenu de l'arrivée de nombreux nouveaux acteurs du Nord et du Sud. C'est ce plan qui fixe le cap et guide les actions.

2011 a été une année de transition pour le département, qui a vu de nombreux projets et programmes s'achever et de nouveaux projets et programmes (ou nouvelles phases) émerger, en formulation ou en montage et négociation.

Sur les neuf programmes du département, six sont arrivés à leur terme en 2011 : les trois projets d'Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya et Tanzanie), les projets du Tchad (Nord Guéra), du Togo et du Nord Cameroun (Institution de Crédit Solidaire, ICS Maroua Garoua). Simultanément, les trois autres programmes étaient à leur lancement, avec des équipes et une assistance technique à pourvoir et mettre en place ainsi que leur manuel des opérations à définir et mettre au point, puisqu'il s'agissait de nouveaux projets innovants : Cameroun EMF, Ghana OVCF (Outgrower Value Chain Fund) et Madagascar Centre de Ressources. Les défis étaient nombreux et multidimensionnels.

Sur le plan organisationnel, en phase avec le Pacte Managérial, le département a préparé la mise en place de la Coordination Régionale de l'Afrique de l'Est, en étudiant le contexte et ses enjeux pour le secteur de la microfinance rurale, en en définissant en conséquence son positionnement stratégique (une note stratégique a été élaborée), en élaborant son plan d'affaires et les implications opérationnelles et financières. Ce travail collectif sur la Coordination Régionale a été essentiel dans la progression du département dans la détermination des conditions de succès et de pérennité d'une telle démarche fondatrice de décentralisation, à la fois organisationnelle et de répartition des lieux de décisions.

Malgré ces enjeux et ces défis, 2011 a été très riche en percée sur le plan des processus et du management des connaissances.

Deux projets ont fait l'objet d'évaluation externe en novembre : le Tchad Nord Guéra et la Tanzanie Facilité Alimentaire, où les objectifs et performances ont été largement atteints, tant sur un plan quantitatif (portée, encours) que sur le plan qualitatif (nouveaux produits, nouvelle clientèle). Ces deux projets sont aussi considérés comme des modèles de réussite de microfinance rurale dans leurs pays respectifs.

Deux projets ont procédé à une évaluation accompagnée en performance sociale, en analyse de satisfaction de clients et en suivi d'impact : au Kenya, chez WPS, en janvier, et au Cameroun, chez ICS Maroua Garoua, en mars-avril. Les résultats ont aussi été satisfaisants, notamment dus aux actions d'éducation financière et de renforcement des capacités de la gouvernance des groupes informels que ces deux IMF ont mis en oeuvre auprès des femmes démunies qu'elles servaient.

Trois compétences nouvelles et essentielles, développées depuis cinq années en Afrique de l'Est, ont fait l'objet de capitalisation aussi bien sur le plan de la méthodologie que des outils utilisés : (i) financement de chaînes de valeur agricoles, (ii) extension efficiente en zones rurales reculées et (iii) modernisation de coopératives d'épargne et de crédit. Ces capitalisations ont permis de construire la base de savoirs du département qui, à son tour, a permis de

former les nouveaux collaborateurs qui ont rejoint le département, de développer plus efficacement des propositions pointues lors de réponse à Appel d'Offres/à Projets et aussi de communiquer la nouvelle offre technique du CIDR vis-à-vis d'anciens bailleurs que le département veut sensibiliser (KFW) et de nouveaux bailleurs régionaux thématiques (Banque Mondiale, AGRA).

Un film a été réalisé sur le thème du financement rural et du financement des chaînes de valeur agricole en Tanzanie, sur financement Commission Européenne/Facilité Alimentaire et AFD/DPO. Il a servi de support à la présentation du POS du CIDR en Tanzanie en décembre 2011. Sur place, il a été projeté à plusieurs reprises sur diverses chaînes locales afin de faire connaître les produits financiers du partenaire national du programme PRIDE Tanzania Rural Finance Window (RFW).

Enfin, le département, aux côtés de PAMIGA (Groupe Microfinance Participatif pour l'Afrique), a oeuvré au développement d'un partenariat stratégique avec BASIX India, dans le cadre de la promotion d'un nouveau concept de Coopération Sud-Nord-Sud (Asie-Europe-Afrique). Ce partenariat a pour objectif la promotion des « moyens d'existence » (livelihood) des populations pauvres en Afrique sub-saharienne, approche holistique développée en Asie du Sud et plus particulièrement en Inde et d'inspiration gandhienne. Les actions sur le terrain s'appuieront sur des écoles de livelihood, des projets et programmes spécifiques dans des pays et des travaux de recherche-action conduits avec des universitaires et des académiques. Des contacts pour mobiliser des ressources d'amorçage ont été pris avec des bailleurs intéressés par une telle innovation (SDC, Fondation FORD, UNCDF). Un atelier de formulation a été organisé à Berne en fin d'année pour définir collectivement un premier document conceptuel, support à une demande de financement auprès de la SDC pour une phase pilote de cinq à six ans. Le département et son partenaire MIFED ont aussi participé à quatre missions de formulation de propositions à Microlead 2 (facilité de 23 M \$, financée par Mastercard Foundation et cofinancée et gérée par UNCDF) : Rwanda, Tanzanie, Ghana et Cameroun.

Le nouveau modèle économique de la Coordination Régionale Afrique de l'Est, l'avancée concrète de chantiers de management de connaissances sur des thèmes porteurs et le partenariat stratégique avec BASIX India sont indéniablement les trois piliers de la refondation du département des prochaines années.

Evolution du contexte dans le secteur et les pays d'intervention

Le secteur de la microfinance a connu une année particulièrement perturbée en 2011.

Les différentes crises, en Inde, au Bangladesh, au Maroc, en Bosnie et au Nicaragua, souvent dues à des croissances de portefeuille de crédits spectaculaires mal maîtrisées, entraînant des emprunts multiples chez des clients vulnérables et aboutissant à des situations de surendettements, surtout en zones urbaines, ont fini par ternir l'image très positive du microcrédit, panacée de la lutte contre la pauvreté.

La difficulté à prouver l'impact positif sur les clients, qui était précédemment donné comme une évidence avec la croissance des volumes de prêts, corroboré par des études quantitatives réalisées par des instituts prestigieux (MIT, HARVARD), sur la base d'échantillon aléatoire, mais à spectre limité (quel produit pour quel client), fragilise encore davantage le secteur.

Les médias ont continué à colporter les scandales à coup d'histoires tout aussi spectaculaires qu'anecdotiques et isolées, surfant sur un fond de crise financière et une image dégradée du secteur bancaire.

Le secteur du microcrédit a subi, pendant toute l'année 2011, les retombées de ce retour de boomerang. Les investisseurs, sentant venir les défauts de paiements et de potentielles faillites, se méfient et se réservent. Les bailleurs, craignant pour leur image, commencent aussi à discrètement regarder ailleurs. L'argent devient rare et difficile à obtenir et cela se répercute sur les IMF, qui voient la qualité de leur portefeuille se dégrader ou, dans le meilleur des cas, une stagnation voire une récession. L'année n'a donc pas été bonne pour l'inclusion financière.

La crise du microcrédit cumulée avec la crise économique mondiale (qui dure depuis 2008-2009) constituent des menaces sérieuses pour la paix sociale et le développement dans les pays du Sud en général et en Afrique sub-saharienne en particulier, région encore très dépendante de l'aide publique au développement provenant de l'Europe et des USA. Fort heureusement, profitant de l'essoufflement des APD du Nord, les pays émergents du Sud ont significativement progressé dans leurs engagements vis-à-vis de l'Afrique. La Chine et l'Inde, tour à tour, ont promis à l'Union Africaine leur assistance financière et technique. La coopération Sud-Sud, avec la montée du G20, devient un concept que tous les acteurs observent avec intérêt et que certains voudraient soutenir comme un modèle de coopération au développement de demain, pourvu que l'on puisse l'influencer positivement dans un sens d'éthique et d'équilibre.

Dans cet environnement, la crise du microcrédit en Inde (Andra Pradesh) et la volonté d'acteurs indiens gouvernementaux et privés de jouer un rôle plus actif dans la promotion de ce secteur en Afrique prennent un relief particulier. L'Etat indien a jusqu'à une période récente été omniprésent dans le financement du développement rural et agricole au travers de sa banque nationale agricole, NABARD, qui a promu le fameux modèle de « Linkage Banking » avec le mouvement des Self-Help Groups, largement subventionné et encadré. A côté de l'Etat, un secteur de microcrédit privé plus ou moins lucratif s'est aussi développé sur une base professionnelle et prônant l'entrepreneuriat, la rentabilité étant perçue comme son moyen d'action, d'initiative et de pérennité. BASIX India et son approche de livelihood promotion font partie de la seconde mouvance, tout en ayant toujours, avec un autre grand mouvement indien, SEWA (Self Employed Women Association), fait entendre leur petite musique de différence (gandhienne). Au fond, il s'agira de définir le modèle ou l'approche que cette nouvelle coopération au développement véhiculera sur le continent africain, le degré d'adaptation de ces modèles/approches aux réalités de l'Afrique rurale et en quoi ceci impactera les politiques publiques en matière de promotion, réglementation et supervision des IMF.

Enfin, d'ordre général, si l'étoile du microcrédit se ternit, celle de la finance inclusive commence son ascension. La finance inclusive se définit par une plus grande ouverture aussi bien en termes de produits financiers offerts (au-delà du crédit, l'épargne, l'assurance, les systèmes de paiement, les transferts d'argent domestiques ou internationaux), de clientèles servies (avec une meilleure segmentation liée à une meilleure connaissance des clients et de leurs besoins) et de thématiques couvertes (au-delà de la lutte contre la pauvreté financière directe, le financement de l'agriculture / chaîne de valeur agricole pour contribuer à la sécurité alimentaire, le financement de l'entreprise, des jeunes et de l'emploi et le financement de l'environnement en lien avec le changement climatique). La plupart des bailleurs et investisseurs a d'ores et déjà défini une stratégie d'élargissement de leur visée pour le secteur financier et orientera son portefeuille vers la finance inclusive qui prendra en compte ces aspects dans leurs impacts.

Dans cet environnement en mutation, l'attitude attentiste voire frileuse de certains bailleurs de fonds et les réorganisations d'autres ont pu causer bien des difficultés au CIDR dans le financement de projets et programmes en cours. Le CIDR, fidèle à ses engagements vis à vis de ses partenaires locaux, a maintenu, dans les limites du possible et en ayant recours à ses propres ressources, ses activités d'appui sur le terrain.

Afrique de l'Est

Globalement, la sous-région se stabilise (malgré les soubresauts de la Somalie qui continue à créer des tensions

avec ses pays voisins). L'existence de terres fertiles non exploitées et de savoirs faire productifs attire des investisseurs privés. Le financement de chaînes de valeur agricole est devenu un thème très porteur dont tous les acteurs publics et privés parlent, même si les expériences/réalisations sont encore limitées et buttent sur la faiblesse technique et de gestion du tissu de PME locales. Les plus grands bailleurs publics (Banque Mondiale, Gates Foundation, FIDA, AFDB, AFD, DANIDA) y ont mis en place des facilités déconcentrées visant le financement de l'agriculture avec de gros moyens, mais qui semblent avoir du mal à rencontrer une demande crédible et solvable.

Afrique de l'Ouest et Centrale

Par contre, la région d'Afrique de l'Ouest, stable pendant longtemps, est entrée dans une ère de turbulence avec des crises post-électorales violentes et/ou chaotiques : Côte d'Ivoire, Guinée Conakry et Burkina Faso en début d'année, et avec le phénomène de terrorisme qui prend de l'ampleur, surtout dans un pays comme le Mali. Dans certains pays, en plus de troubles sociaux et politiques corrélés avec une crise économique, le secteur de la microfinance connaît de sérieux problèmes de défaut de paiement entraînant des faillites en chaîne (Mali, Togo) ou des risques de surendettement (Ghana).

Les autorités de tutelle du secteur, qui ont mis en place la nouvelle loi de microfinance dans la plupart des pays, doivent maintenant l'appliquer en mettant en administration provisoire des IMF défailtantes, trouver avec les Etats les solutions d'indemnisation des déposants spoliés, fermer des entités non viables tout en encourageant des affiliations volontaires, des fusions et absorptions ainsi que les restructurations nécessaires afin de parvenir à consolider le secteur. +++++

Evolution des programmes

Accompagner la consolidation et la transformation des IMF partenaires

Cinq programmes sont inscrits dans cet axe stratégique et ont mené des activités significatives en 2011 auprès d'une dizaine d'IMF de toutes tailles et degré de maturité :

Cameroun ICS Grand Nord

Le programme, en cinquième année de sa mise en oeuvre, a pu vérifier la pertinence de son offre de services financiers auprès des femmes du grand Nord et leurs groupes de solidarité. En 2011, un double mouvement a été mis en oeuvre pour, d'une part, densifier la portée dans les deux agences existantes de Maroua et Garoua et, d'autre part, étendre ces services dans une ville secondaire voisine, N'Gaoundéré, de plus de 300 000 habitants, très dynamique sur le plan commercial.

Pour la première fois depuis son lancement, le programme a obtenu un refinancement bancaire de la BICEC grâce à l'intermédiation de l'UCGN (EMF proche, promu à l'origine par CIDR et MIFED), ce qui lui a permis d'accroître ses ressources pour faire face à la demande croissante.

Un plan d'affaires a été développé en fin d'année, servant de support à la constitution d'un dossier de demande d'agrément auprès de la COBAC pour l'obtention d'une licence pour un EMF de catégorie 2, qui sera déposé début 2012.

A cet effet, une SA sera créée avec pour actionnaires fondateurs et de référence le CIDR et MIFED Cameroun. Les bailleurs ont accepté d'attribuer les biens du programme à la constitution du patrimoine de cette SA, à raison de 50 % pour chacun des co-promoteurs. Un pacte d'actionnaires sera défini pour statuer sur le devenir des parts de la société, CIDR s'engageant de se retirer au bénéfice des clientes dès que celles-ci seront capables de participer valablement à la gouvernance de l'EMF.

Cameroun Appui à deux EMF urbains pour leur extension en zones rurales

Ce programme a connu une accélération en avril 2011, avec l'arrivée d'un conseiller technique expatrié du CIDR, renforçant le conseiller technique de MIFED Cameroun déjà en place.

L'équipe a notamment appuyé deux EMF urbains, Alpha Fund et CEC Cameroun, dans l'audit de leurs portefeuilles de crédit, visant à diagnostiquer les faiblesses affectant leur performance puis dans la mise en place de nouvelles procédures d'octroi et de gestion de crédit, mieux alignées sur les bonnes pratiques du secteur. Ce faisant, l'équipe a aussi aidé les EMF dans l'amélioration de leur SIG et dans leur politique comptable et financière, notamment en matière de provisionnement et de suivi des règles prudentielles exigées par la COBAC.

En fin d'année, un bilan a été dressé de l'état de collaboration avec les deux EMF et a conclu à l'arrêt avec l'un, Alpha Fund, notamment en raison de performances insuffisantes, et à la poursuite avec l'autre, CEC Cameroun, en intensifiant l'appui aussi bien dans la réforme de son système que l'accompagnement à son extension dans des zones rurales dans les provinces du Littoral et du Sud.

Ethiopie RSCF

En Ethiopie, la National Bank of Ethiopia (NBE), banque centrale et tutelle des IMF, a approuvé la transformation des RSCF (Rural Savings and Credit Facility) en guichets ruraux, modèle efficace favorisant la pénétration en zones rurales reculées.

Le programme a ainsi appuyé les quatre IMF partenaires dans leurs activités de transformation de leurs réseaux de RSCF en guichets, avec toutes les implications organisationnelles (RH, procédures) légales et administratives (transferts des actifs et des passifs des RSCF dans les comptes des IMF).

Birr	Total juin 2011	Total décembre 2011	Total juin 2010	Variation juin 2011/juin 2010
Nombre de RSCF	50	50	50	-
Nombre de membres	30 970	26 714	25 599	+ 21%
Nombre moyen de membres / RSCF	619	534	512	
% de femmes membres	34%	32%	32%	
Nombre de déposants volontaires	8 314	8 883	8 912	- 7%
Encours d'épargne	6 041 493	4 085 748	3 534 995	+ 71%
Encours de refinancement	10 589 620	6 349 667	6 349 860	+ 67%
Nombre d'emprunteurs actifs	10 734	8 746	8 596	+ 25%

Encours de crédits	17 376 144	10 175 662	9 892 672	+ 76%
Encours moyen de prêts	1 619	1 163	1 151	+ 40%
Portefeuille à risque à 30 jours	0,2%	0,35%	0,52%	
Portefeuille à risque à 90 jours	0,2%	0,33%	0,46%	
Nombre d'emprunteurs / agents	826	729	673	+ 23%
Portefeuille de prêts / agents	1 337 000	848 000	761 000	+ 76%

Madagascar Centre de Ressource

Ce programme a aussi connu une accélération avec l'arrivée du conseiller technique expatrié CIDR en août 2011 qui renforce l'équipe d'appui technique nationale constituée par FIDEV.

Le centre de ressource mis en place a pu réaliser des formations auprès de personnels des cinq PMIMF appuyées, notamment pour les mettre à niveau sur un plan comptable et d'établissement des états financiers selon les normes exigées par la CSBF. Il a aussi réalisé des audits de portefeuille sur le terrain.

En parallèle, des sensibilisations ont été faites pour amener les IMF à accepter de mettre en commun certaines fonctions pointues et coûteuses, nécessitant du personnel qualifié que chacune ne pourra pas prendre en charge : il s'agit du Système d'Information et de Gestion (SIG) automatisé et du contrôle/inspection. Durant l'année, une mission d'expertise en analyse des besoins en SIG a été organisée et a permis de définir un cahier des charges et de lancer un appel à propositions auprès de fournisseurs de logiciels spécialisés. Loan Performer a finalement été choisi et sera installé en pilote dans deux IMF.

A la fin de l'année 2011, la situation des IMF reste fragile, en particulier celle de SOAHITA qui a connu beaucoup de difficultés.

Tchad UCEC-Guéra

Avec un don du FIDA, le programme a pu utiliser pleinement la phase transitoire entre la fin du PSANG II et le démarrage du PADER-G (lancement prévu au premier trimestre 2012) pour restructurer le réseau de distribution, pour accompagner la croissance des activités par des opérations de refinancement (grâce à des dotations en fonds propre sur financement PSANG) et par le développement de nouveaux produits d'épargne et de crédit.

Caisses principales	Nombre d'entités fusionnées	Nombre de guichets rattachés	Nombre de membres	Encours de dépôts (31/10/11)	Encours crédit (31/10/11)
1. Baro	0	3	1 166	16 063 745	20 543 314
2. Dougoul	4	2	1 944	7 736 110	30 912 325
3. Zoni	5	4	1 910	3 204 450	21 091 775

4. Bardangal	2	1	987	3 325 575	17 097 400
5. Barlo	7	3	2 624	10 695 330	36 862 225
6. Moukoulou	7	3	2 693	14 550 370	49 790 615
7. Sara Kenga	2	1	1 271	9 438 110	22 248 795
8. CU Bitkine	3	0	747	87 631 724	44 547 035
9. Mongo	7	5	2 458	232 133 149	66 577 909
Total	37	22	15 800	384 778 563	309 671 393

Une évaluation externe a été commanditée par le FIDA et le gouvernement tchadien et réalisée par le Centre d'Investissement de la FAO. Elle a constaté que le programme a atteint et souvent dépassé tous les objectifs fixés, tant sur un plan quantitatif que qualitatif.

Paramètres	Prévisions au 31/10/11	Réalisations au 31/10/11	
Chiffres	%		
Caisses	9	9	100
Membres	15 000	15 800	105
Encours dépôts	210 millions	384 778 565	183
Encours crédit	220 millions	309 691 393	140
Autonomie	60%	78%	144

En conséquence, le FIDA et le gouvernement tchadien ont décidé de reconduire le CIDR comme opérateur technique dans le cadre du nouveau projet PADER-G, pour mener la composante « accès aux services financiers » et accompagner le réseau UCEC-G à sa totale autonomie et pérennité.

Renforcer les capacités des IMF partenaires à diversifier leurs produits et leurs clientèles et à adopter les nouvelles technologies

Diversification de produits et de clientèles

Les deux projets où cette diversification a eu lieu sont le Tchad Nord Guéra et l'Ethiopie.

Au Tchad, trois pilotes ont été mis en oeuvre pour tester un produit d'épargne tontinier à échéances régulières et montant abordable pour encourager les pratiques de micro-épargne, un produit de crédit « warrantage » avec nantissement de stock, testé pour des arachides (femmes) et des pois de terre (hommes) et un produit de crédit solidaire pour des groupes de femmes, surtout dans les caisses urbaines. Un bilan a été fait après un an et a montré

des résultats encourageants. Ces nouveaux produits ont contribué à accroître la portée des caisses, à diversifier la clientèle et avec l'épargne à lancer une dynamique de mobilisation des ressources locales.

En Ethiopie, un test de financement de la chaîne de valeur « orge de brasserie » a été réalisé avec des producteurs organisés d'une part, une entreprise semencière d'autre part et la brasserie nationale qui voulait assurer son approvisionnement, comme garant auprès des IMF participantes. Si l'opération réussit, elle serait très prometteuse car la filière est très rentable et les producteurs très intéressés.

Etudes de faisabilité et études de marché

Plusieurs études ont été réalisées dans divers projets, visant à mieux connaître de nouveaux segments de clientèles ou de nouvelles filières agricoles et leurs besoins de financement.

Ainsi, au Togo, le programme a réalisé deux études de faisabilité pour le financement des filières du soja et du riz.

Wages	Année 2010	Année 2011	Variation
Nombre de bénéficiaires	122 528	135 569	11%
Nombre de clients en zone rurale (points de service appuyés / CIDR)	3 926	6 893	76%
Encours de dépôts (millions FCFA)	6 659	7 611	14%
Encours de crédits (millions FCFA)	10 218	13 477	32%

FECECAV	Année 2010	Année 2011	Variation
Nombre de bénéficiaires	54 844	75 824	38%
Nombre de clients (nouvelle CECAV Notsé créée avec appui CIDR)	1 783 (9 mois)	5 174	200%
Encours de dépôts (millions FCFA)	1 107	1 333	20%
Encours de crédits (millions FCFA)	1 365	1 688	24%

En Tanzanie, des études ont porté sur les filières de la canne à sucre et du vin de table. Au Ghana, le fonds a étudié plusieurs filières prometteuses telles que l'hévéa, les agrumes et le cacao biologique.

Plusieurs projets ont aussi exploré le marché du financement de TPE (ICS Maroua et Garoua) dans la perspective d'accompagnement de clientes plus entrepreneuriales qui évolueraient vers du crédit individuel ou de PME (PRIDE Tanzanie) en amont ou aval de chaînes de valeur agricole, surtout pour les filières diffuses et moins solidement structurées (riz, tournesol, lait).

Un bon traitement de ces études permettra de définir les nouveaux marchés à servir et les produits financiers adaptés à mettre en place.

Il est à noter que le programme au Togo, d'appui à 2 IMF, WAGES et FECECAV, pour favoriser leur extension en

zones rurales, arrivé au terme de sa première phase a dû être clôturé, le bailleur principal ayant préféré apporter son soutien aux IMF jugées suffisamment matures pour pouvoir être des investissements directs que de passer par le CIDR et son assistance technique. ++++ **Appuyer les IMF partenaires à installer des guichets de financement d'entreprises**

Les deux partenaires qui pourraient le plus rapidement installer un guichet de financement d'entreprises sont (i) ICS Cameroun, du fait de la demande croissante de femmes entrepreneuses voulant accéder à des crédits individuels (hors de leur groupe de solidarité), de plus gros montants et de durée plus longue, et (ii) PRIDE Tanzanie RFW, qui considère que le financement de PME en aval de filières diffuses et moins bien structurées est une façon plus sécurisée de s'ouvrir à un marché plus vaste de chaînes de valeur agricole.

Au Ghana, OVCF a inclus le financement à moyen terme de PME agroalimentaires dans son portefeuille de prospect. Deux types de PME ont été identifiés pour le moment : les PME agro-industrielles qui produisent et transforment, comme dans la filière de l'hévéa (mais qui achètent aussi auprès de petits planteurs périphériques), et les PME de transformation, comme Fruitiland qui fabrique des jus d'agrumes pour l'export, à partir d'un approvisionnement local auprès de petits et moyens producteurs. Les conditions de financements vont différer lorsqu'il s'agit de groupes de producteurs ou de PME. OVCF veillera à ce que les banques aient des produits et du personnel dédié pour servir les PME de façon adaptée. L'emploi créé ou maintenu dans ces PME sera également suivi.

En fin d'année, une étude de faisabilité a été conduite en Côte d'Ivoire, visant à identifier une IMF partenaire, la demande en financement des PME agro-alimentaires et la rentabilité de ce marché, à court et moyen terme. Le but est de formuler un nouveau projet dédié au financement de PME agro-alimentaire dans ce pays très entreprenant d'ici fin 2012.

Promouvoir des innovations pour l'atteinte des ODM

En 2011, deux évaluations de performance sociale d'IMF partenaires ont été accompagnées par le département qui y a dépêché une chargée d'étude : WPS au Kenya et ICS Cameroun à Maroua et Garoua. Les projets ou institutions de microfinance appuyées par le CIDR ont souvent les mêmes forces (le ciblage des pauvres et des exclus) mais aussi des efforts à faire pour diversifier leurs produits et services et pour renforcer les capacités du personnel (qui dépend beaucoup du SIG et de la méthodologie plus ou moins participative employée). Le POS du département a prévu d'y pallier.

Mettre en place une nouvelle organisation en cohérence avec le nouveau modèle économique du département

Le modèle économique du département sera significativement déterminé par la mise en place de coordinations régionales et par un partenariat étroit avec des organisations du Sud tels que BASIX India, K-REP et MIFED Cameroun, dans le cadre du programme TRIAD.

Coordination Régionale Afrique de l'Est

La création de la coordination régionale correspond à une volonté du département et du CIDR de décentraliser les responsabilités et les lieux de prise de décision, au plus près des partenaires locaux et de leurs besoins, au plus près des décideurs politiques publics sectoriels et transversaux et au plus près des sources de financement (elles-mêmes de plus en plus déconcentrées), de façon à être agile et réactif dans la formulation de réponses adaptées et dans leurs mises en oeuvre sur le terrain, en fonction d'opportunités. Un travail approfondi a été effectué en concertation entre le siège et le terrain en 2011. Les grandes lignes suivantes ont pu être dégagées.

Dans le cadre de MECE et de l'Afrique de l'Est, la coordination régionale dispose d'un coordinateur qui développe, gère et évalue un portefeuille de projets et programmes pays qui sont sous sa responsabilité. En l'occurrence, celle de l'Afrique de l'Est couvrira dans un premier temps cinq pays : Ethiopie, Kenya, Madagascar, Tanzanie et Rwanda, auquel le Mozambique ou le Malawi pourrait se joindre. Un ou plusieurs experts régionaux feront partie de cette équipe régionale qui a pour vocation d'apporter une expertise court terme, à des programmes n'en nécessitant pas davantage du fait de la maturité du secteur (Kenya par exemple) ou des partenaires (PRIDE Tanzanie par exemple), et d'apporter un appui technique et un suivi méthodologique à des conseillers techniques pays, qui sont affectés à des projets et programmes pays, là où le besoin d'appui plus intensif se fait ressentir (Madagascar Centre de Ressource, Ethiopie réplique de RSCF, Rwanda appui aux SACCO...).

Les mandats de la coordination régionale proviendraient pour 50 % de contrats d'interventions directs pluriannuelles (Tanzanie FSDT et Kenya PROFIT), 40 % de missions d'appui et d'expertise auprès de projets et programmes où un conseiller technique officie (Ethiopie RUFIP, Rwanda MICROLEAD 2, Madagascar CDR) et 10 % de formations et d'études ponctuelles, qui peuvent ouvrir des perspectives intéressantes ultérieurement. Des contrats pluriannuels sont importants pour assurer une stabilité à la coordination régionale et lui donner la visibilité de son action.

La coordination régionale développe un partenariat de co-promotion et d'exécution avec des organisations de la sous-région de façon à s'insérer dans le paysage institutionnel régional et être perçu comme tel. Il réalise des études complexes et à portée nationale avec des bureaux nationaux ou sous-régionaux (exemple K-REP, Essence). Il intervient en formation dans des instituts locaux et régionaux existants (exemple MicroSave) en profitant de leur système de marketing. Il identifie de nouveaux projets et programmes avec des ONG professionnelles nationales et co-promeut ces projets avec elles.

Un plan d'affaires a été développé. Il montre qu'un équilibre des comptes peut être rapidement atteint.

Une telle organisation de coordination régionale peut fonctionner en complémentarité avec un directeur de département qui prendrait en charge les dimensions de R&D, de KM, de dialogue politique au Nord et au Sud, effectuerait deux missions de supervision et d'appui-conseil pointues par an et qui se chargerait des montages financiers et mobilisation de ressources au Nord.

Partenariat avec BASIX et PAMIGA

Comme développé dans les faits marquants du département MECE, un partenariat avec BASIX India et PAMIGA a émergé en 2011 avec le démarrage du programme MICROLEAD 1 où ce consortium appuie deux partenaires de CIDR notamment sur le plan de la technologie et s'est poursuivi avec la participation de conseillers techniques régionaux seniors à des missions de formulation de propositions pour MICROLEAD 2, notamment au Rwanda, en Tanzanie et au Ghana.

Au niveau du siège, des consultations ont aussi abouti à la volonté de promouvoir un programme plus ambitieux à l'échelle de l'Afrique Sub-Saharienne. Un document conceptuel a été finalement rédigé et soumis à la SDC pour un financement d'amorçage. Un atelier de planification de deux jours a été organisé à Berne en novembre et a officiellement marqué le démarrage du processus de mobilisation de ressources pour le financement de ce partenariat Sud-Nord-Sud.

S'il devait aboutir, nul doute que ce partenariat ouvrirait la porte pour MECE à d'autres façons d'opérer, d'autres méthodes de travail, d'autres formes de financement et aussi d'autres relations avec des acteurs sur le terrain.

Il est positif que ce partenariat démarre en Afrique de l'Est car il pourra s'appuyer sur une coordination régionale, certes en pleine mutation, mais relativement mieux dotée en experts chevronnés et disposant d'une souplesse d'intervention.

Pour la coordination régionale Afrique de l'Est, le programme du TRIAD est une opportunité à saisir pour asseoir son modèle économique et développer son portefeuille d'intervention. Le TRIAD ne devrait pas représenter plus de 25 à 30 % du budget de la coordination régionale Afrique de l'Est en 2013 et 2014.

Contribution aux priorités politiques du CIDR

Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois

Le département contribue concrètement à la modernisation des économies locales en zones rurales, en renforçant les capacités institutionnelles des IMF rurales pour qu'elles soient pérennes et puissent servir durablement une clientèle négligée par les banques et en les aidant à développer des produits adaptés pour le financement des ménages ruraux et des chaînes de valeur agricoles.

Le financement des chaînes de valeur agricole est une percée considérable du CIDR. De nombreux acteurs s'intéressent et ont publié sur ce thème, le département MECE du CIDR a des réalisations concrètes à montrer, d'où il tire son savoir et ses bonnes pratiques. En 2011, avec le programme OVCF au Ghana, un pas est franchi dans l'extension de cette nouvelle approche de financement agricole aux banques commerciales au Ghana. De même, avec les études réalisées en Tanzanie, les besoins de financement de PME insérées dans des chaînes de valeur vont être analysés en vue de trouver des solutions financières adaptées. Ce sont des emplois ruraux qui pourront être créés avec un financement adapté des chaînes de valeur agricoles.

MECE contribue aussi à la création d'emplois dans des villes secondaires, au travers des programmes de crédit solidaire, leur financement progressif et leur accompagnement des femmes avec de l'éducation financière. Une étude d'impact sur la création d'emplois décentés réalisée a permis au Nord Cameroun d'identifier 2 à 5 % de femmes démunies pouvant progresser vers un statut d'entrepreneur de TPE avec de la création d'emplois (deux à trois emplois en plus) à la clé. Réussir à accompagner ces évolutions sur un plan financier et non financier est essentiel pour l'emploi de femmes et des jeunes dans les villes africaines en prise avec du chômage et des crises sociales.

Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Le département a pu accompagner deux IMF, WPS au Kenya et ICS Cameroun, dans la réalisation d'évaluation de leur performance sociale, suivi au Cameroun par un travail d'exploitation des enquêtes de satisfaction de clientes et des collectes d'histoires de vie, permettant de définir des hypothèses d'impact socio-économique.

Ce chantier sera poursuivi tous les ans du POS et sera accompagné de la définition d'un plan d'action pour améliorer la gestion de performance sociale des IMF appuyées.

Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable

Bien que ne travaillant pas exclusivement avec une dimension forte de territoire, MECE contribue à cet axe

stratégique du CIDR en renforçant le capital social des femmes, en consolidant les solidarités traditionnelles des groupes d'entraide et en mettant en place/appuyant la consolidation d'institutions financières, responsables, qui lutte contre la pauvreté en favorisant les activités d'autopromotion.