



Centre  
**International**  
de Développement  
et de Recherche

[www.cidr.org](http://www.cidr.org)

# **Plan d'Orientation Stratégique 2015-2020**

**Pour une croissance équitable et durable au  
service des populations**



# SOMMAIRE

<b>I. AVANT-PROPOS.....</b>	<b>4</b>
1. Le CIDR, 50 ans au service du développement .....	4
2. Les missions du CIDR .....	4
3. Le CIDR en chiffres .....	5
4. La démarche d'élaboration du plan stratégique 2015-2020 .....	5
<b>II. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
1. Créer durablement de la valeur dans un contexte de forte urbanisation .....	6
2. L'absolue nécessité d'un développement durable et équitable des territoires en Afrique.....	7
3. Des populations socialement vulnérables, qui restent en marge du développement .....	8
4. Les mutations de l'aide au développement .....	8
<b>III. EVALUATION DU POS 2010 – 2014 .....</b>	<b>9</b>
1. Point de situation des priorités politiques 2010-2014 .....	9
2. Les actions transversales – quelques enseignements tirés .....	10
3. Une adaptation permanente des pratiques et du positionnement du CIDR .....	11
<b>IV. AXES STRATEGIQUES 2015-2020 .....</b>	<b>12</b>
<b>AXE N°1 : RENFORCER LES ACTEURS CLÉS DES CHAINES DE VALEUR AGRICOLES POUR FAVORISER LA CRÉATION DE RICHESSES ET D'EMPLOIS.....</b>	<b>13</b>
1. Favoriser l'intégration des producteurs, TPE et PME aux chaînes de valeurs agricoles .....	13
2. Sécuriser les productions en intégrant les dimensions « adaptation au changement climatique » et « développement durable » .....	14
<b>AXE N°2 : SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL PAR L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES.....</b>	<b>15</b>
1. Renforcer les infrastructures nécessaires au développement durable local qui promeuvent l'attractivité des territoires .....	15
2. Soutenir un développement économique local structuré et pérenne.....	16
<b>AXE N°3 : CONTRIBUER À LA RÉSILIENCE DES POPULATIONS.....</b>	<b>17</b>

1. Assurer l'accès à des mécanismes de couverture des risques essentiels rentables et équitables.....	17
2. Assurer l'accès des populations à des services d'épargne et de crédit adaptés .....	17
<b>V. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU POS.....</b>	<b>18</b>
<b>VI. DECLINAISONS REGIONALES DU PLAN STRATEGIQUE.....</b>	<b>20</b>
1. Bureau régional Afrique de l'Ouest (BRAO) .....	20
2. Bureau régional Afrique centrale (BRAC) .....	24
3. Bureau régional Afrique de l'Est et de l'Océan Indien (BRAE-OI) .....	28

# I. AVANT-PROPOS

## 1. Le CIDR, 50 ans au service du développement

Créé en 1961, le Centre International de Développement et de Recherche étudie, conçoit, met en œuvre des opérations et des programmes de développement socio-économique dans le respect des choix socioculturels des populations.

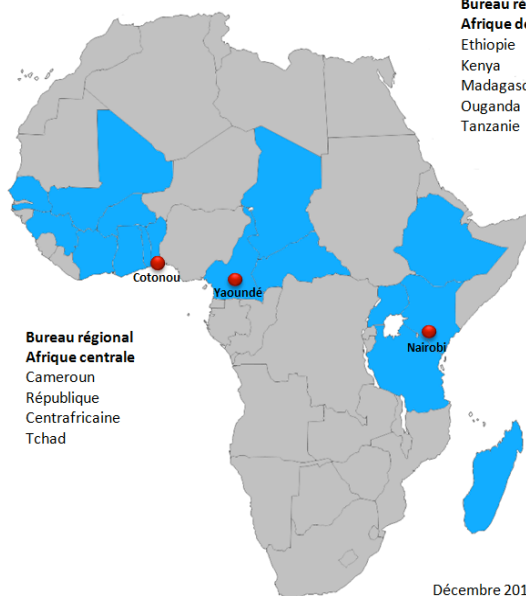
## 2. Les missions du CIDR

### Siège France



### Bureaux Régionaux

**Bureau régional  
Afrique de l'Ouest**  
Bénin  
Burkina Faso  
Cote d'Ivoire  
Ghana  
Guinée  
Mali  
Sénégal  
Togo



**Bureau régional  
Afrique de l'est**  
Ethiopie  
Kenya  
Madagascar  
Ouganda  
Tanzanie

**Bureau régional  
Afrique centrale**  
Cameroun  
République  
Centrafricaine  
Tchad

Décembre 2014

Les interventions du CIDR visent la satisfaction des besoins fondamentaux de l'être humain en prenant en compte l'économie dans sa globalité, la société dans son ensemble et les conditions environnementales de chaque territoire.

Il construit et renforce les institutions locales, régionales et nationales, au service des populations, participant à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des politiques publiques.

Le CIDR opère dans une quinzaine de pays africains. Il est structuré autour de trois bureaux régionaux, en Afrique de l'Ouest, en Afrique Centrale et en Afrique de l'Est et d'un siège basé en France qui regroupe la direction générale et la direction des opérations.

### 3. Le CIDR en chiffres

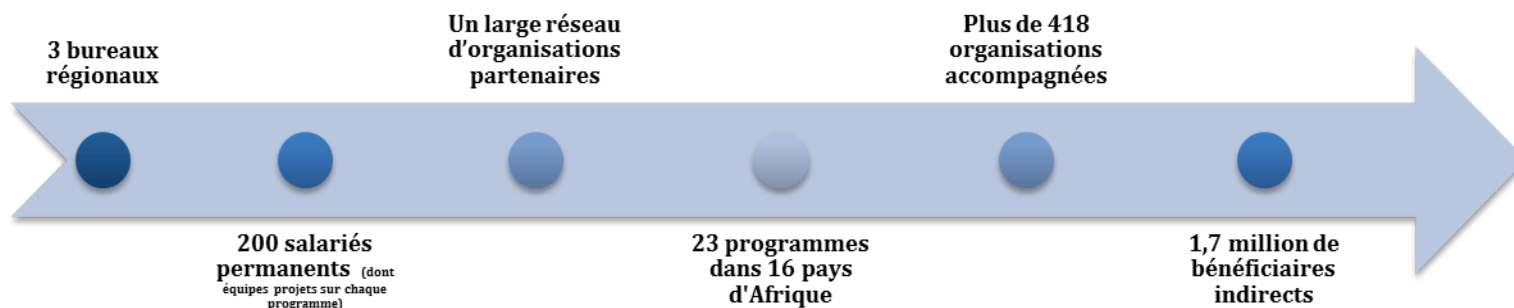


Figure 1 Point de situation à fin décembre 2014

### 4. La démarche d'élaboration du plan stratégique 2015-2020

Pour l'élaboration de son plan d'orientation stratégique 2015-2020, le CIDR a procédé à l'évaluation de son précédent plan stratégique établi pour la période 2010-2014.

A partir des premiers enseignements tirés de cette évaluation, une analyse de l'environnement et du positionnement du CIDR a permis d'établir une matrice d'analyse SWOT, mettant en lumière les forces, faiblesses, menaces et opportunités auxquels le CIDR doit faire face.

Ces constats ont ensuite été croisés avec les résultats d'une enquête de perception du CIDR menée auprès de différents partenaires. Ces travaux ont été conduits avec le soutien d'un consultant externe. Ils ont été réalisés sur base d'entretiens et d'une analyse documentaire.

Leur restitution a fait l'objet d'échanges en Conseil d'administration suivi d'un Comité de direction élargi aux cadres techniques du CIDR. Ils ont permis de dégager des nouvelles lignes stratégiques qui ont été soumis à l'Assemblée générale de 2014.

Ces nouveaux axes stratégiques prennent place dans un contexte de forte croissance économique mais avec une persistance de disparités territoriales et socio-économiques, importantes. Ces lignes directrices s'articulent en particulier pour l'Afrique subsaharienne autour:

- de la nécessité d'orienter le développement vers une croissance économique inclusive,
- d'un appui aux stratégies de résilience des populations vulnérables, notamment dans leur adaptation au changement climatique dans l'agriculture,
- d'une meilleure accessibilité à la santé
- et d'un renforcement de la gouvernance locale des territoires.

L'impact sur l'organisation du CIDR, a été étudié en tenant compte des marges d'innovation possibles, de la gestion des ressources humaines, des stratégies de communication, des possibilités de diversification sectorielle et géographique des activités pour aboutir à la définition des trois axes stratégiques, présentés dans le présent POS 2015-2020 du CIDR.

## II. INTRODUCTION

A la veille de l'adoption des nouveaux objectifs de développement durable, les acteurs du développement font face à de nombreux challenges tant sur le plan financier que sur le plan opérationnel. Avec la crise économique et budgétaire de ces dernières années en Europe, la montée en puissance des BRICS, le décollage économique de l'Afrique et l'émergence des enjeux environnementaux du développement dans la conscience collective, les acteurs du développement doivent s'adapter et innover.

Cette nouvelle dynamique qui vise à la « dignité pour tous d'ici à 2030 » lance un travail sur le long terme pour améliorer la vie des populations et protéger la planète pour les générations futures. Elle abordera de nombreuses problématiques : mettre fin à la pauvreté et à la faim, améliorer la santé et l'éducation, bâtir des villes plus durables, combattre les changements climatiques et protéger les océans et les forêts.

S'il ne fait aucun doute que l'Afrique est traversée par des tendances de croissance et dispose de nombreux atouts pour devenir le continent de demain, elle doit, dans le même temps, faire face à des difficultés de tous ordres. Ces difficultés s'articulent autour de trois grands défis à relever. Les acteurs publics et privés du développement devront y porter une attention prioritaire pour favoriser une croissance résiliente, inclusive et un développement plus durable<sup>i</sup>.

### 1. Créer durablement de la valeur dans un contexte de forte urbanisation

#### 1.1. L'importance de la production et des activités de transformations agricoles

L'ONU a fait à juste titre de 2014 l'année de l'agriculture familiale : 75% des moyens d'existence dépendent encore de la production agricole et plus de 60% de la population économiquement active travaille et vit de l'agriculture; plus d'un tiers de la valeur ajoutée totale provient de l'agriculture. Mais dans le même temps l'Afrique importe près de 50 milliards de dollars de nourriture chaque année<sup>ii</sup>.

Dans ce contexte, sans transformation des économies vers des activités à plus haute valeur ajoutée, il n'y aura pas de développement économique supplémentaire. Il faut souligner que sur le continent, la croissance du PIB tirée de l'agriculture est aujourd'hui quatre fois plus efficace pour faire reculer la pauvreté que la croissance du PIB provenant d'autres secteurs. Dès à présent, un investissement soutenu dans les chaînes de valeur agricoles pourra libérer le potentiel agricole de l'Afrique et juguler l'insécurité alimentaire<sup>iii</sup>.

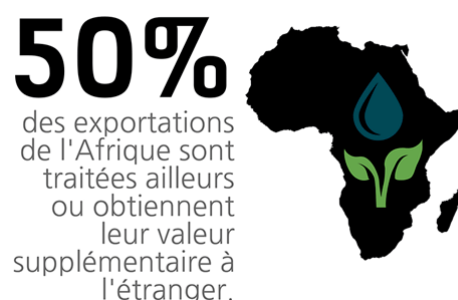


Figure 2 Sources : UNDP/BAD/Africaneconomicoutlook2014

#### 1.2. Un renforcement nécessaire du secteur privé

À l'heure actuelle, le secteur privé fournit environ 70 % de la production, 70 % des investissements et 90 % des emplois sur le continent. Toutefois, ce secteur est encore composé dans une large mesure de micro et petites entreprises opérant essentiellement dans le secteur informel, avec des capacités limitées pour contribuer à l'accélération du développement. Aujourd'hui, monter une entreprise en Afrique coûte quatre fois moins cher et prend deux fois moins de temps qu'il y a 10 ans<sup>iv</sup>. Mais seul un adulte sur cinq en Afrique a accès à un compte bancaire ou à des services financiers, ce qui limite la capacité des Africains à économiser et à investir<sup>v</sup>. De plus, le secteur privé doit aussi faire face aux capacités organisationnelles limitées du secteur public dans la régulation efficace du secteur privé, ainsi qu'au climat généralement restrictif des affaires, au mauvais état des infrastructures et aux pénuries de compétences.

## **2. L'absolue nécessité d'un développement durable et équitable des territoires en Afrique**

### **2.1. Avancer vers un développement équilibré des territoires**

Malgré une croissance économique forte (5,1% en 2014 contre 3,1% dans le monde), de grandes disparités perdurent entre les pays, les territoires, les populations<sup>vi</sup>. 2/3 de la population n'a pas accès aux services primordiaux (éducation, santé, énergie, eau, assainissement). Les services essentiels comme l'électricité ou l'eau potable favorisent pourtant le développement individuel via l'amélioration des conditions éducatives et sanitaires et le développement de l'activité économique. Pourtant, certaines ressources primaires existent en abondance : les énergies renouvelables, n'ont par exemple représenté que 17% de l'énergie totale produite en Afrique en 2010 malgré son formidable potentiel. D'ici 2030 elles devraient atteindre 40%<sup>vii</sup>. Le développement de ces infrastructures durables et leurs bonnes gestions sont jugés fondamentaux pour favoriser le désenclavement des territoires.

Cette situation se confronte à une autre dynamique en cours, celle de l'urbanisation. Les côtes de l'Afrique et les grandes villes s'enrichissent, se modernisent, se peuplent. 30% des villes de 2020 n'existent pas encore en Afrique et 2/3 de la population sera urbaine en 2050. Mais les terres rurales et périurbaines restent, bien souvent, des zones de pauvreté. Dans ce contexte, favoriser un déplacement des travailleurs d'activités à faible valeur ajoutée vers des secteurs plus productifs tels que l'industrie manufacturière, le tourisme et des formes d'agriculture plus productives reste nécessaire.

In fine, optimiser l'articulation des territoires sera une action clé, notamment pour gérer l'extension des villes et favoriser les échanges et l'enrichissement des campagnes.

### **2.2. Trouver un équilibre entre développement socioéconomique et fonctionnement des écosystèmes**

Le coût d'adaptation au changement climatique en Afrique est de 7 à 15 milliards de dollars par an. Si le réchauffement est contenu à 2°C, il « s'élèvera à 35 milliards de dollars par an d'ici 2040 et 200 milliards d'ici 2070 » indique le PNUC en novembre 2013<sup>viii</sup>. Un développement peu soucieux des conditions environnementales continuera à générer des déséquilibres voir des catastrophes humaines liées à l'accès à l'eau potable et aux terres arables, aux risques d'inondations, aux mouvements de terrains, ainsi qu'aux conditions sanitaires. En outre, un réchauffement de 1,5 à 2 °C, rendra entre 40 et 80 % des terres agricoles impropres à la culture du maïs, du millet et du sorgho à l'horizon 2030-2040<sup>ix</sup>. En effet, la plus grande partie de la production céréalière est aujourd'hui concentrée dans des régions vulnérables au réchauffement. De plus, si une urbanisation bien accompagnée représente un formidable vecteur de développement et de croissance économique, à l'opposé, son insuffisante maîtrise, peut avoir des conséquences dramatiques (pauvreté, criminalité, pollution).

Promouvoir la ville durable, c'est in fine, développer des villes qui soient inclusives socialement, productives économiquement et résilientes sur le plan environnemental. L'adoption d'une économie circulaire qui « referme le cycle de vie » des produits, des services, des déchets, des matériaux, de l'eau et de l'énergie peut dès aujourd'hui apporter des solutions durables.

### **3. Des populations socialement vulnérables, qui restent en marge du développement**

#### **3.1. Des populations vulnérables exclues de la dynamique de croissance**

La pauvreté en Afrique a davantage baissé ces 5 dernières années qu'au cours des 15 précédentes. Néanmoins, plus de 400 millions d'Africains vivent encore avec moins de 1,25 dollar É-U par jour. Malgré une amélioration constante, la croissance se concentre aujourd'hui encore uniquement sur un petit nombre de secteurs et de zones géographiques<sup>xi</sup>.

#### **3.2. Protéger le capital humain pour soutenir la croissance de demain**

Avec une population qui devrait doubler d'ici 2050, le plus grand atout de l'Afrique résidera dans sa capacité à protéger et mettre en valeur son capital humain<sup>xii</sup>. Les Objectifs du millénaire qui ont connu l'évolution la plus décevante sont les OMD en rapport avec la mortalité infantile (OMD 4) et maternelle (OMD 5). En effet, environ un enfant sur huit meurt avant d'atteindre cinq ans et 700 femmes meurent chaque jour de causes imputables à la grossesse<sup>xiii</sup>. Le renforcement des dispositifs et programmes d'assurance et de prévoyance sociale est également nécessaire pour contribuer à réduire la vulnérabilité des populations à revenus modestes face à la maladie et aux risques liés à la personne (décès, invalidité, etc.). Les femmes qui représentent une part importante de la population agricole en Afrique, sont également souvent privées des facteurs pouvant améliorer leur productivité, à savoir la propriété foncière, l'accès au crédit, aux intrants agricoles et l'accès aux marchés<sup>xiv</sup>.

De nombreux jeunes, restent quant à eux confinés dans des secteurs peu productifs et seuls 51 % des jeunes de 15 à 24 ans occupent un emploi salarié. L'absence d'un vivier de main-d'œuvre qualifiée pénalise à son tour la compétitivité d'un pays. De fait, la question de l'insertion des jeunes est cruciale, puisque 11 millions d'entre eux entreront chaque année sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie<sup>xv</sup>.

#### **3.3. Une intégration croissante des populations aux affaires publiques**

Libérer les facteurs de développement en Afrique suppose une intégration plus poussée aux processus de décision publique des citoyens. En 2014-2015, environ 600 millions d'Africains seront appelés aux urnes, pour élire leurs dirigeants<sup>xvi</sup>. La dynamique de progrès est concrète notamment en ce qui concerne la participation de plus en plus active des citoyens à la politique<sup>xvii</sup>. Dans ce contexte, la problématique sécuritaire avec la question du terrorisme qui n'a jamais été autant d'actualité, sera à prendre en compte pour continuer à encourager ces processus de démocratie participative. En effet, avec plus de 20 000 personnes tuées dans des attaques terroristes depuis 2002, cette menace sur les Etats, sur les libertés, sur les populations est bien réelle et transfrontalière<sup>xviii</sup>.

### **4. Les mutations de l'aide au développement**

#### **4.1. Transformation rapide des ONG du sud et difficultés des ONG du nord**

En Afrique, les ONG se transforment rapidement. Avec l'expertise de ces organisations qui s'accroît, les ONG du nord doivent faire évoluer leur façon d'agir pour répondre aux nouveaux besoins des ONG du sud qui travaillent dans des pays souvent en forte croissance économique et où les demandes d'expertise et d'assistance technique évoluent continuellement. Les ONG du nord sont quant à elles de plus en plus en concurrence, dans un contexte de raréfaction des ressources financières. Situation exacerbée par des acteurs privés du secteur marchand, comme les bureaux d'études voire les banques, qui se positionnent sur les mêmes appels à projets que les ONG.



## 4.2. Innover dans les pratiques d'aide au développement

Les réponses des acteurs du développement devront être fondées sur l'équité et sur les capacités d'initiative et d'innovation locales ; en misant sur la volonté et la capacité des acteurs publics, privés et de la société civile à travailler ensemble, selon des modalités d'aide plus appropriées, plus efficaces et de plus grande portée que l'aide aux seuls Etats jusqu'ici privilégiée. Les ONG du Nord se positionnent donc de manière croissante comme relais et structures d'appui institutionnel, technique de leurs partenaires du Sud. Ce positionnement doit permettre l'accompagnement de coalitions d'acteurs engagés dans des projets ou programmes au plus proche des réalités de terrain.

# III. EVALUATION DU POS 2010 – 2014

## 1. Point de situation des priorités politiques 2010-2014

### 1.1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois

Entre 2010 et 2014, le CIDR a directement contribué, au travers de ses programmes, à la création d'emplois et/ou de revenus complémentaires pour environ 110 000 personnes par an en moyenne.

Le précédent POS a participé à la modernisation des économies locales à travers le développement de l'agriculture contractuelle et la connexion d'une soixantaine d'entreprises familiales agricoles à des entreprises agro-alimentaires. Ces dispositifs ont sécurisé durablement les revenus de plus de 20 000 producteurs.

Le financement des chaînes de valeur agricoles a pour impact la modernisation et la professionnalisation de l'agriculture familiale par son intégration durable dans les mécanismes de marché grâce à la sécurisation et l'augmentation des revenus. Ainsi 55 nouveaux produits financiers ont été adaptés et promus pendant la période. Ces produits financiers ont intéressé près de 90 000 clients par an. Un fonds de capital risque à destination des petites PME a été initié.

L'accompagnement par le CIDR de collectivités africaines dans leurs stratégies de développement économique participe de la modernisation des économies locales par la mise en place de services aux entreprises et de conditions cadres plus favorables. 1500 entrepreneurs bénéficient de ces services chaque année depuis 2010 au Bénin et à Madagascar.

⇒ *Au regard des résultats obtenus et des enseignements tirés, le CIDR entend renforcer son approche intégrée de promotion de filières agricoles à forts potentiels.*

### 1.2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Pendant la période, le CIDR a promu auprès de ses 12 institutions financières partenaires une démarche de gestion et d'évaluation des performances sociales. Une Charte de responsabilité sociale et environnementale des entreprises agro-alimentaires accompagnées a été définie et mise en place. Les actions menées sur le thème de l'inclusion financière ont permis à plus de 90 000 personnes exclues jusqu'alors, en raison de leur grande vulnérabilité, de leur enclavement géographique, de la nature de leur activité ou de leur genre, d'accéder à des services financiers formels et de qualité.

Les femmes et les jeunes ont été particulièrement ciblés par les programmes de microfinance du CIDR pendant la période.

Des synergies entre les mutuelles de santé et les systèmes publics de couverture maladie universelle, et des articulations entre les mutuelles de santé et les programmes de lutte contre le VIH ont été recherchées. Au 31 décembre 2014, le réseau de mutuelles accompagné par le CIDR comptait 110 000 assurés. La pérennité et le passage à l'échelle des systèmes de prévoyance sociale promus ont été au cœur des réflexions pendant la période.

⇒ *Au regard des résultats obtenus et des enseignements tirés, le CIDR entend favoriser une croissance fortement inclusive dont les retombées profiteront au plus grand nombre.*

### **1.3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et du développement durable**

Pendant la période, le CIDR a doublé le nombre de collectivités qu'il accompagne, passant désormais à une centaine de communes, associations de communes ou régions en Afrique. Les actions de renforcement de ces collectivités ont porté essentiellement sur la qualité des services sanitaires/sociaux desservant ainsi plus de 700 000 personnes.

Les nouveaux programmes définis au Togo et à Madagascar ont pour but d'apporter une contribution à la mise en œuvre des politiques nationales de décentralisation et de développement durable au niveau des collectivités locales.

De fait, l'accompagnement des collectivités africaines par le CIDR conduit à une mise en cohérence sur les territoires des approches sectorielles et de développement durable. Les nombreuses démarches de planification concertée du développement local sont les principaux leviers de cette cohérence.

Pendant la période, l'ensemble des nouveaux programmes ont eu pour ambition de rechercher un ancrage national ou régionale plus important au travers de partenariats avec des gouvernements (Cameroun, RCA, RCI, etc.). Les nouveaux programmes – dont certains en cours de formulation – favorisent fortement la cohérence de politiques nationales au niveau des territoires en associant les savoir-faire des thématiques « territoires », « santé » et/ou « développement économique agricole ».

⇒ *Les programmes de territoires seront orientés vers la promotion de l'attractivité de ceux-ci afin de contribuer au développement économique local et la création d'emplois.*

## **2. Les actions transversales – quelques enseignements tirés**

### **2.1. Alliances et partenariats**

Le CIDR est dans une stratégie d'ouverture. Des partenariats sont noués en cohérence avec les priorités de son plan stratégique, avec des acteurs partageant des intérêts communs et/ou des expertises complémentaires. La stratégie de déconcentration vise à renforcer davantage la proximité et la collaboration avec les partenaires du Sud.

Les relations avec l'AIDR restent fortes et régulières avec une participation constante du CIDR aux instances de décisions, aux activités de renforcement de capacités des membres, aux publications et animation de la plateforme de connaissance Ungana. Le CIDR grâce au soutien de l'AFD, contribue à financer le projet de l'AIDR.

⇒ *Le CIDR entend poursuivre et renforcer sa stratégie d'alliances et de partenariats avec des acteurs émergents du Sud. L'AIDR restera un réseau de partenaires privilégiés. Il poursuivra sa volonté d'ouverture et de diversification des alliances. Son cœur de métier reste centré sur le renforcement et l'accompagnement d'organisations du Sud.*

## 2.2. Management des connaissances

Le CIDR a poursuivi ses travaux de recherches et de publications, et a capitalisé sur des travaux liés à une dizaine de processus métiers.

⇒ **Le CIDR entend, pour le prochain POS, réaffirmer l'importance qu'il donne au Management des connaissances.** Analyser, débattre et partager les enseignements tirés de ses pratiques, les confronter avec d'autres, restent des principes déterminant dans ses interventions.

## 3. Une adaptation permanente des pratiques et du positionnement du CIDR

L'évaluation du CIDR a été menée en analysant la gamme de services, la qualité des interventions, la capacité d'innovation, la portée des actions, la qualité du reporting, et la perception générale des actions menées.

### 3.1. Une ONG professionnelle

Il en ressort que le CIDR est une ONG qui continue de bénéficier d'un capital de réputation très fort autour : de ses méthodes de travail, de la rigueur dans la réalisation de ses projets, de l'expertise de ses salariés, de sa connaissance du terrain, des compétences développées sur ses principales thématiques, de son aptitude à suivre des projets dans la durée, de ses capacités d'innovation, de la qualité des partenariats qu'elle a su nouer.

⇒ *Le CIDR s'attachera à mettre en œuvre dans le cadre du prochain POS ce professionnalisme qui est la marque de fabrique de ses actions.*

### 3.2. Disposant de nombreux atouts pour répondre aux enjeux de son environnement

#### 3.2.1. Une organisation déconcentrée, adaptée aux enjeux régionaux

Dans le cadre du Plan d'Orientation stratégique 2010-2014, des évolutions organisationnelles ont été entérinées par l'Assemblée générale en septembre 2012. Elle s'appuie sur la mise en place de Bureaux régionaux déconcentrés, le rattachement des conseillers techniques et des projets aux Bureaux, le repositionnement et la reconfiguration du siège en France. Les Bureaux régionaux se sont dotés des compétences administratives et financières facilitant la déconcentration financière du CIDR. Ils sont déjà reconnus des principaux acteurs et partenaires de la coopération dans leurs pays d'implantation.

⇒ *Le CIDR, poursuivra sa déconcentration pour mettre en œuvre son prochain POS, au plus près des enjeux régionaux.*

#### 3.2.2. Un savoir-faire technique pluridisciplinaire et régional, plus-value du CIDR

Les principes d'action définis par le CIDR s'appuient sur son expertise en matière de management et gouvernance des territoires, d'entreprises agricoles, de leurs filières et marchés, de microfinance, de systèmes de santé et prévoyance sociale et de micro assurance.

⇒ *Le CIDR aura toujours pour principe d'actions dans la mise en œuvre de son prochain POS de travailler les savoirs faire techniques du CIDR en synergie et transversalité afin*

*d'augmenter l'impact des projets auprès des bénéficiaires. Les directeurs régionaux s'attacheront à fédérer les différentes expertises engagées sur des projets transversaux menés à une échelle régionale. La constitution d'une méthodologie d'action transversale dédiée au Knowledge Management renforcera également cette dynamique.*

### **3.2.3. Une capacité d'innovation partenariale**

Le CIDR mène des projets qui reposent sur des partenariats techniques et financiers diversifiés, tant publics (gouvernements centraux et déconcentrés, collectivités locales, bailleurs bi et multilatéraux) que privés (ONG spécialisées du Nord et du Sud, réseau d'IMF, banques au nord et au sud, entreprises agroalimentaires et chaînes de distribution /super et hyper marchés, entreprises d'eau et l'électricité, entreprises fournisseuses d'équipements aux collectivités locales, assurances).

*⇒ Le contexte actuel favorise la formation de partenariats publics privés et encourage à mener des projets de plus grande portée. Le CIDR devra, pour s'adapter, avoir davantage recours à des montages en consortium en recherchant les complémentarités. Même si le CIDR a su montrer depuis plusieurs années sa capacité à mener de tels partenariats, il se préparera dans son prochain POS à la complexité croissante, notamment administrative, que de tels montages engendrent.*

## **IV. AXES STRATEGIQUES 2015-2020**

Le plan d'orientation stratégique 2015-2020 du CIDR s'intitule : « **Pour une croissance équitable et durable au service des populations** ».

Il se décline en trois axes stratégiques :

- **Renforcer les acteurs clés des chaînes de valeur agricoles pour favoriser la création de richesses et d'emplois**
- **Soutenir le développement économique local par l'attractivité des territoires**
- **Contribuer à la résilience des populations**

Chacun de ces axes est décliné ci-après.

## **Axe N°1 :** **Renforcer les acteurs clés des chaînes de valeur agricoles pour favoriser la création de richesses et d'emplois**

L'objectif est de promouvoir la création de richesses et d'emplois dans les filières à forte valeur ajoutée en agissant sur les chaînes de valeurs agricoles des producteurs aux acteurs de la transformation/distribution des productions.

### **1. Favoriser l'intégration des producteurs, TPE et PME aux chaînes de valeurs agricoles**

Les chaînes de valeur agricoles sont des systèmes d'organisation qui permettent qu'un produit primaire puisse être vendu et transformé en produit fini consommable moyennant création de valeur ajoutée à chaque étape d'un processus graduel de transformation et de commercialisation. En Afrique subsaharienne, le rôle économique du secteur agricole est majeur dans un contexte de croissance démographique soutenue. Il est composé pour majorité d'une agriculture de type familial et d'entreprises de faibles tailles (TPE/PME). La promotion d'une agriculture familiale marchande connectée aux chaînes de valeurs agricoles est donc une nécessité pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Pour favoriser l'inclusion des producteurs, des éleveurs, de leurs organisations, des PME/TPE, dans ce processus, les interventions du CIDR prendront différentes formes.

Ses interventions favoriseront, par exemple, la contractualisation équitable entre les petits producteurs et des TPE/PME, en matière de prix et par l'apport d'un package d'assistance technique et d'approvisionnement en intrants de qualité et par des formations et l'accès aux nouvelles technologies (pour informer les producteurs sur les nouvelles techniques culturales, les prix, les approvisionnements d'intrants, les acheteurs, les informations de marchés). Des conseils dans la planification de la production en fonction de la demande et du marché, renforceront l'accès au marché pour les producteurs et leurs organisations. Pour démultiplier la portée de ses actions, la consolidation des organisations paysannes sera privilégiée pour fédérer les producteurs. Dans ce sens, les collectivités locales seront intégrées aux démarches de soutien des filières agricoles et les IMF seront mobilisées pour financer les acteurs clés d'une chaîne de valeur.

Le développement d'un fonds d'investissement (CRESA) dédié aux acteurs des filières agricoles (PME/TPE) permettra au CIDR de déployer une approche intégrée d'appui technique et financier. En effet, le CRESA, Fonds de Capital Risque pour l'Entreprenariat du Secteur Agroalimentaire promu par le CIDR et dans lequel il est actionnaire, a pour vocation d'investir dans des entreprises agro-alimentaires qui s'approvisionnent localement auprès de producteurs de l'agriculture familiale. Ces prises de participation qui visent à renforcer les capacités financières des entreprises s'accompagnent d'un appui du CIDR au développement de compétences en marketing, management, gestion et gouvernance, ainsi qu'un appui particulier à l'autonomisation. Ces interventions techniques et financières permettront un développement d'activités nouvelles, la création d'emplois, l'augmentation et la sécurisation des revenus des petites exploitations agricoles, ainsi que le renforcement de la sécurité alimentaire au niveau local et régional. In fine, une redistribution équitable de la valeur ajoutée à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur est attendue.

## **2. Sécuriser les productions en intégrant les dimensions « adaptation au changement climatique » et « développement durable »**

L'Afrique possède un quart des terres cultivables dans le monde alors qu'elle contribue pour moins de 10% à la production agricole mondiale<sup>xix</sup>. L'Afrique a donc les ressources primaires pour sécuriser et intensifier sa production agricole sur le long terme, à condition de combiner efficacité économique et soutenabilité environnementale. En milieu rural, la préservation des sols, le renouvellement des ressources halieutiques, la lutte contre la déforestation et l'agroforesterie, le maintien de la biodiversité seront donc au cœur de la lutte contre la pauvreté.

Concrètement, le CIDR dans ses programmes, s'engagera à orienter les activités agricoles vers une production durable à plus haute valeur ajoutée au travers de ses activités de conseil, de formation et via son expertise technique. Cette démarche opérationnelle pour un développement durable des pratiques agricoles suivra la méthodologie suivante :

- Diagnostics environnementaux de l'équilibre entre les productions choisies et les capacités des milieux naturels à les recevoir ;
- Promotion d'une démarche environnementale dès la conception des projets de développement des productions ;
- Organisation d'un accès à des produits fiables (filière d'intrants homologuée) ainsi qu'à des techniques vertueuses pour favoriser les économies d'eau et la protection des sols ;
- Formation et sensibilisation des agriculteurs au lien qui existe entre ressources économiques et protection des ressources naturelles.

Pour accompagner cette approche technique, le CIDR facilitera l'accès à des financements responsables sur le plan social et environnemental, apportera des produits d'assurances agricoles adaptés, proposera des produits d'épargne, pour soutenir les producteurs engagés dans une agriculture familiale durable. Le matériel agricole et les facteurs de production sont également des vecteurs d'intensification durable de la production. Le CIDR attachera donc une attention particulière à la promotion de services financiers favorisant l'évolution des outils de production (électrification ou mécanisation des outils,..).

L'objectif est ici de concilier productivité et respect de l'environnement pour accroître la sécurité alimentaire. La finalité vise à renforcer les agricultures familiales, à les aider à devenir plus productives par des modèles d'intensification de la production économes en ressources naturelles.

## **Axe N°2 :** **Soutenir le développement économique local par l'attractivité des territoires**

L'objectif est de promouvoir l'attractivité des territoires et donc de soutenir le développement économique local à travers des projets auprès des collectivités locales et de partenariats publics-privés qui favorisent les capacités des territoires en termes d'infrastructures, de tissu économique local, d'entrepreneuriat et d'innovation.

### **1. Renforcer les infrastructures nécessaires au développement durable local qui promeuvent l'attractivité des territoires**

Aujourd'hui, malgré les processus initiés de décentralisation et de gouvernance locale en Afrique, beaucoup de départements, villes ou villages n'ont pas de moyens à la hauteur à la fois des compétences qui leur sont transférées, ni des besoins nécessaires au développement durable de leur territoire,

*Par exemple, le manque d'infrastructures en Afrique subsaharienne notamment en matière de distribution électrique, d'eau, de routes et de technologies de l'information (TIC) coûte, à chacun des pays, deux points de croissance chaque année et réduit la productivité d'environ 40 %.*

Mettre l'accent sur la mobilisation des ressources, sur les connaissances et compétences locales, de manière à attirer des investissements pour générer des activités économiques inclusives est donc une condition pour le développement économique local.

Dans ce cadre, l'objectif du CIDR est d'accompagner le renforcement des infrastructures, de contribuer à une meilleure attractivité des villes secondaires, des bourgades et des zones périurbaines en expansion pour les entreprises, les cadres et les salariés qualifiés.

Le CIDR accompagnera les projets qui favorisent le renforcement des dispositifs de désenclavement des territoires tels que : infrastructures d'accueil modernes, internet, couverture téléphonie mobile. En effet, le développement des PME est conditionné par la disponibilité et l'entretien d'infrastructures physiques de base (transport routier et maritime, réseaux de communication...). L'absence de telles infrastructures ou leur inefficacité rendent difficile sinon impossible l'activité d'entreprises, notamment celle des PME.

Le CIDR sera également moteur dans la constitution de partenariats publics-privés, notamment sur le secteur des services essentiels. L'un des moyens est la contractualisation. Regroupant les différentes formes de PPP ou de gestion déléguée, elle désigne, au-delà des relations entre une autorité publique et un opérateur de service, l'ensemble des relations entre tous les acteurs impliqués dans la gestion des services essentiels (eau, électricité, santé, formation professionnelle). La promotion, la mise en place et la gestion de Fonds de Développement Economique Local abondé par des fonds publics et des investissements privés, destinés à financer l'amorçage pour des initiatives économiques ascendantes et le développement d'entreprises créatrices de valeur sur les territoires pourrait être un instrument innovant et concret de PPP que le CIDR pourrait soutenir.

Favoriser le montage de partenariats publics privés autour de la cogestion de certains services essentiels sera également une mission du CIDR.

En marge de ces actions, le CIDR développera des outils de concertation public-privé incitant l'élargissement du cercle des acteurs associés aux mécanismes de régularisation (suivi, évaluation), tel que, par exemple la promotion et l'élaboration de budgets participatifs et de consultations citoyennes ou l'investissement dans les TIC pour la contribution citoyenne (paiement des impôts, des taxes et des services publics).

## 2. Soutenir un développement économique local structuré et pérenne

Les entreprises sont au centre du développement économique: qu'elles soient publiques, semi-publiques ou privées, ce sont elles qui créent les emplois, génèrent les revenus, drainent les investissements, contribuant au dynamisme du territoire.

Le CIDR favorisera en relation avec les collectivités et les autres acteurs du développement la création de conditions favorables au développement économique local, à sa structuration et à sa pérennité.

Le CIDR se positionnera, en complément de son action dans le domaine agricole, en appui à une dynamique entrepreneuriale ascendante en soutenant, les TPE, les PME, les groupements d'acteurs économiques, les coopératives, en leur apportant les outils, ou un accompagnement visant à les renforcer. Cet appui technique et financier prendra la forme : de formations, de conseil en ingénierie financière, en marketing, en gestion, d'apport en services de microcrédit, de soutiens aux logiques entrepreneuriales.

L'objectif est de favoriser l'émergence d'entreprises, et singulièrement d'entreprises petites et moyennes (PME) nécessaires à la constitution d'un tissu économique dense, en luttant contre les principales contraintes que sont : l'accès aux marchés, l'obstacles à l'obtention des prêts, le coût du crédit, le faible niveau des fonds propres ou la dépendance à l'égard de clients ou de fournisseurs restreints.

L'objectif de cette méthodologie est de sortir du secteur informel certaines activités pour les transformer en TPE. Pour les TPE, le renforcement de leurs capacités et leurs meilleures intégrations aux marchés locaux visera à créer des PME, entreprises moyennes qui apparaissent comme un vecteur de développement indispensable, irriguant en profondeur l'économie locale.

Le CIDR soutiendra également le renforcement des capacités des acteurs clés des territoires pour en faire de véritables relais performants de la croissance économique locale. Par ailleurs, cet accompagnement prendra la forme d'un appui des collectivités pour des actions de marketing territorial et de promotion des produits locaux favorisant l'attractivité des territoires.

En matière d'initiatives économiques descendantes, le CIDR soutiendra l'implantation de grandes entreprises à travers un renforcement des compétences locales notamment. Il favorisera les partenariats qu'elles nouent avec des entreprises locales.



## **Axe N°3 : Contribuer à la résilience des populations**

La résilience d'un système social est déterminée par sa capacité à mitiger les risques en tirant les enseignements des expériences passées pour mieux se protéger. Le CIDR construit l'ensemble de ses programmes suivant ces principes.

Les actions du CIDR visent à se concentrer sur les vulnérabilités et à s'attaquer à leurs causes profondes plutôt que de faire face à la conséquence des crises.

L'objectif est de contribuer à la résilience des populations à travers des systèmes de couverture assurantielle et l'accès à des services d'épargne et de crédit adaptés.

### **1. Assurer l'accès à des mécanismes de couverture des risques essentiels rentables et équitables**

Le développement de l'Afrique repose sur la capacité à mobiliser le capital humain et l'ensemble des personnes quelque soit les secteurs d'activité y compris dans l'économie informelle massivement répandue en Afrique subsaharienne. Accroître la résilience économique des femmes, des jeunes, des chômeurs, des petits artisans, des petits producteurs et des travailleurs pauvres de cette économie informelle, passe notamment par le déploiement d'instruments qui sécurisent les fluctuations de revenus.

La protection de cette population contre les risques de pertes de revenus en cas de maladie, de maternité est un enjeu fondamental pour préserver la capacité à l'inclure dans le développement qu'il soit productif ou non. Le soutien de projets ayant cette finalité est un investissement fondamental qui contribue à une croissance économique inclusive.

De tels projets concourent à préserver les revenus des actifs et de leurs familles et ainsi à faire reculer la pauvreté. La protection sociale peut être d'un coût abordable, même pour les pays à faible revenu. Ce sont également des mesures destinées à donner aux catégories vulnérables de la population davantage de moyens pour s'affranchir du dénuement, de faire face aux risques et aux chocs de la vie. Elle permet aussi de contribuer concrètement à la réalisation des objectifs généraux de développement, dont l'amélioration des résultats sur le plan de la nutrition, de la santé et de l'éducation. Parmi les dispositifs de couverture maladie pour l'accès aux soins, la micro-assurance de santé est un outil qui peut être préconisé, combiné à d'autres services comme des activités de micro finance ou de distribution de soins. Elle peut aussi favoriser le marché des assurances et ainsi contribuer à l'essor de ce secteur.

Cet essor est à articuler avec les projets de mitigation des risques climatiques, particulièrement pour les activités agricoles par l'intégration d'une assurance agricole dans les logiques de production énoncés à l'axe 1.

### **2. Assurer l'accès des populations à des services d'épargne et de crédit adaptés**

La microfinance a pendant les deux dernières décennies permis l'inclusion financière d'une large partie de la population pauvre mais économiquement active qui était précédemment exclue par le système bancaire classique. Cependant les exigences de la réglementation et de la rentabilité ont contraint les Institutions de Microfinance à des

pratiques commerciales qui à leur tour excluent des catégories vulnérables telles que les femmes, les jeunes sans emplois, les minorités et les populations de zones reculées. De nouvelles approches visent à leur fournir des solutions appropriées à leurs situations et les aider à s'insérer dans l'économie productives telles que par exemple l'approche de la « graduation hors de la pauvreté » qui mixe des dons en actifs productifs (ovins, caprins, volailles), et des formations professionnelles en contrepartie de programmes d'apprentissage à la micro épargne régulière auprès d'une IMF pour établir le contact, qui a fait ses preuves (cf. BRAC au Bangladesh, CGAP et la fondation FORD en Amérique Latine et en Afrique) ou encore une microfinance plus sociale qui est développée dans des contextes de grande difficulté pour des populations très vulnérables. Dans cet axe qui vise à contribuer à la résilience des populations, le CIDR cherchera à apporter des solutions adaptées à l'inclusion financière des catégories vulnérables en s'inspirant des approches qui ont fait leurs preuves et qui ont le plus souvent adopté une approche holistique de formations et de conseils personnalisés et d'initiation à l'épargne et à la gestion de micro crédit en argent ou nature. Le déploiement des pratiques d'éducation financière pour accroître l'autonomie des personnes vulnérables est aussi un apport essentiel à la construction des capacités de résilience. La promotion de programmes de microfinance visant les femmes et les jeunes démunis dans des villes secondaires est aussi à poursuivre et à amplifier dans le cadre de cet axe. Des services financiers seront proposés en direction des populations qui n'ont pas accès au système bancaire classique, dans l'optique de soutenir les initiatives entrepreneuriales, le développement économique local et d'apporter des solutions aux activités non agricoles. Face aux crises socio-économiques, ces outils favorisent une plus grande adaptabilité sur le marché du travail des populations vulnérables par un renforcement des compétences et un développement de nouvelles sources de revenus (amélioration et sécurisation des revenus).

## **V. Implication organisationnelle du POS**

Chacun des axes stratégiques précédents seront mis en œuvre selon des principes d'actions homogènes, ils seront également accompagnés d'évolutions organisationnelles nécessaires à un déploiement du POS efficient.

Ainsi, le CIDR poursuivra la prise en compte de l'impact social et environnemental pour chaque projet qu'il mènera.

La gestion efficiente des programmes, le professionnalisme des équipes, le respect des pratiques de transparence et de bonne gouvernance par l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués, restent des éléments déterminants pour le CIDR.

Ces principes permettent d'assurer la viabilité économique, dans la durée, des actions et réalisations.

Sur le plan organisationnel, le CIDR s'appuiera sur une organisation déconcentrée chargée de l'opérationnalisation du POS selon les déclinaisons régionales spécifiées dans la partie VI ci-après pour chacun des bureaux : Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale et Afrique de l'Est. Un des principes directeurs de chacun de ses bureaux consistera à renforcer la transversalité des expertises du CIDR dans chacun des projets qui sera conduit.

Le CIDR s'appuiera sur les fonctions support du Siège pour assurer la cohérence des approches, le contrôle de gestion, la consolidation financière, le fund-raising, la coordination de la formation du personnel, la coordination de la capitalisation des savoirs-faires (le CIDR entend confirmer l'importance qu'il accorde au management des connaissances, à travers notamment sa Plateforme UNGANA) ainsi que la communication interne et institutionnelle.

Par ailleurs, le CIDR entend poursuivre et renforcer sa stratégie d'alliances et de partenariats avec des acteurs du Sud. L'AIDR restera à ce titre un réseau de partenaires privilégiés. Le CIDR aura également recours à des montages en consortium pour permettre les complémentarités pertinentes dans la conduite de ses actions.

Enfin, l'identification de pistes d'innovation et de recherche-développement, restera favorisée. Une approche intégrée d'Assistance Technique et Investissement sera ainsi promue afin de renforcer la pérennité économique des programmes et assurer l'autonomisation des porteurs de projets et des populations.

## VI. DECLINAISONS REGIONALES DU PLAN STRATEGIQUE

Avec la mise en place des Bureaux déconcentrés en Afrique, le CIDR décline sa vision stratégique à ces trois entités régionales :

### 1. Bureau régional Afrique de l'Ouest (BRAO)

#### 1.1. Les enjeux sous régionaux

La zone d'intervention potentielle du BRAO correspond à la zone CEDEAO (Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest) composée de 15 pays. Le BRAO intervient actuellement dans 8 de ces 15 pays : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée, Mali, Sénégal, Togo.

##### *Une région en croissance*

L'Afrique de l'Ouest compte plus de 320 millions d'habitants, soit 30 % de la population totale de l'Afrique. La croissance démographique y est très forte : l'Afrique de l'Ouest gagne près de dix millions d'habitants chaque année. Sa population jeune (la part des moins de 15 ans va de 40 % au Togo à 49 % au Niger) est de plus en plus urbanisée, avec 134 millions de personnes vivant aujourd'hui en ville. L'Afrique de l'Ouest est marquée par une croissance économique soutenue et régulière comprise en moyenne entre 4% à 7%. Si l'Afrique de l'Ouest connaît une croissance soutenue, elle est néanmoins confrontée à la question de la redistribution de la richesse : un des enjeux est de réduire les inégalités entre les populations en favorisant une redistribution équitable de la richesse créée.

##### *L'urbanisation, une opportunité pour l'agriculture familiale*

L'urbanisation favorise le développement de l'agriculture marchande. Alors que la population devrait doubler d'ici 2050, les systèmes de production agricole vont profondément évoluer. Un des enjeux est de faire évoluer l'agriculture familiale d'autosubsistance vers une agriculture familiale marchande. Les agriculteurs familiaux ont en effet le potentiel (production, qualité, compétitivité, etc.) de répondre non seulement à leurs besoins alimentaires, mais aussi à ceux de l'ensemble de la population. Le renforcement des liens entre agriculture familiale marchande et industries agro-alimentaires constitue une priorité du BRAO pour valoriser le potentiel de l'agriculture familiale.

##### *Une offre de services aux populations à développer*

Les pays francophones d'Afrique de l'Ouest ont adopté un processus de décentralisation qui demeure encore largement sous le contrôle de l'Etat. En effet, le transfert de fonctions auprès de collectivités locales élues n'est généralement pas suivi d'une autonomie de décision en matière financière et de gestion.

La déconcentration des services de l'Etat à l'échelon local vise à répondre à la demande croissante de services par les populations, du fait de la croissance démographique et de la monétarisation accrue de l'économie. Les collectivités locales doivent donc améliorer leur offre qualitative et quantitative de services, en développant notamment des partenariats publics privés.

L'épidémie de la fièvre à virus Ebola qui affecte l'Afrique de l'Ouest a révélé une fragilité des systèmes de santé. La remise à niveau des systèmes de santé de la plupart des Etats est une priorité, de même que l'accessibilité des populations aux services de santé. La question de la couverture universelle de santé est au centre des préoccupations de la Région.

## 1.2. Valeur ajoutée du CIDR dans la sous-région

### *Une longue histoire en Afrique de l'Ouest*

Le CIDR intervient en Afrique de l'ouest depuis les années 1960. Sa présence ancienne en Afrique de l'Ouest lui confère reconnaissance et crédibilité auprès des acteurs du développement (bailleurs de fonds et institutions politiques). Elle lui permet aussi de connaître les principales caractéristiques des pays de la zone et de pouvoir compter sur un large réseau de personnes et organismes ressources.

### *Des alliances opérationnelles avec des membres de l'AIDR*

Le CIDR est membre du réseau de l'AIDR (Alliance Internationale de Développement et de Recherche), dont 16 ONG membres sur les 28 ont leur siège et interviennent en Afrique de l'ouest. L'appartenance à ce réseau donne au BRAO :

- la capacité à formuler des projets avec des membres de l'AIDR sur des projets innovants (co-maîtrise d'œuvre), dans un objectif de transfert de compétences ;
- la possibilité d'apporter une expertise aux partenaires en fonction de leurs besoins pour la réalisation de projets dont ils assurent la maîtrise d'œuvre, dans un objectif de complémentarité et d'apport de valeur ajoutée pointue.

### *Une capacité à apporter des solutions aux territoires et à leurs acteurs*

Cette capacité résulte notamment de plusieurs expériences capitalisées au cours de ces dernières années.

- Expériences au Bénin en matière d'accompagnement des Collectivités locales décentralisées et de promotion du développement local : ces expériences sont connues dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest.
- Approche de promotion de l'agriculture familiale par l'accès au marché : structuration de réseaux de producteurs performants capables de satisfaire les agro-industries émergentes en Afrique de l'ouest.
- Recherche action entamée sur la création d'un Fonds de capital risque pour l'entrepreneuriat du secteur agro-alimentaire (CRESA) en Afrique de l'ouest pour faciliter l'intégration de l'agriculture familiale au marché et son rapprochement auprès des entreprises agro-industrielles pour l'approvisionnement.
- Partenariat naissant avec le secteur privé dans le secteur de la micro assurance santé (assureurs privés au Sénégal, groupe agro-industriel en Côte d'Ivoire).

Sur ces bases, de nouveaux types de projets seront formulés et développés au cours de la période 2015 - 2020 : aménagement du territoire et développement économique ; renforcement des liens entre entreprises agro-alimentaires et agriculture familiale marchande ; territoires et offre de soins de santé primaire ; financement pluriel des systèmes d'accès aux soins de santé, etc.

### 1.3. Axes stratégiques 2015-2020

#### ***Axe 1 : Renforcer les acteurs clés des chaînes de valeur agricoles pour favoriser la création de richesses et d'emplois***

Sur cet axe, le BRAO travaillera notamment avec des entreprises agro-alimentaires existantes afin de :

- les accompagner dans la mise en place de réseaux de producteurs performants, capables de les approvisionner en matières premières de qualité et en quantité suffisante ;
- définir avec elles les services utiles à apporter aux producteurs fournisseurs de matières premières agricoles ;
- mettre en place en leur sein un service dédié à la gestion des relations avec les producteurs et des approvisionnements en matières premières agricoles.

Le BRAO interviendra selon deux modes :

- en appui technique à des partenaires qui seront maître d'œuvre du programme de promotion de chaînes de valeur agricole ; le BRAO répondra à des sollicitations des membres du réseau de l'AIDR qui disposent d'expertise avérée sur le renforcement technique et/ ou financier des acteurs de chaînes de valeur agricole, et qui souhaitent développer des innovations et des expertises nouvelles
- en co-maitrise d'œuvre de programmes avec des partenaires de type organisations professionnelles agricoles ou membres du réseau AIDR qui souhaitent développer une expertise en matière de renforcement de capacités des acteurs de chaînes de valeur agricole.

Le renforcement des capacités des acteurs de chaînes de valeur agricoles sera réalisé en améliorant les de moyens de production, en proposant des outils financiers adaptés mais aussi de protection sociale des acteurs concernés. Il s'agira d'offrir des solutions répondant aux besoins de financement, d'organisation, de marché et de protection sociale de ces acteurs. Le rôle des collectivités locales sera réfléchi en termes d'actions pour la création de conditions favorables au développement de chaînes de valeur agricole.

Des entreprises agro-alimentaires pourront être mises en relations avec le CRESA (Fonds de capital risque pour l'entrepreneuriat du secteur agro-alimentaire) pour répondre à leur besoin financier d'investissement et de fonds de roulement. Ces entreprises devront avoir produit des impacts positifs sur l'agriculture familiale, notamment en termes de sécurisation des débouchés et de revenu.

Le BRAO a aussi pour objectif de travailler en partenariat avec PAMIGA pour la promotion de Centres de Financement de l'Agriculture (CFA). PAMIGA développe un concept innovant, avec ses Institutions financières partenaires, pour améliorer le financement du secteur agricole à travers l'approche « financement de chaînes de valeur ». L'expertise du CIDR en matière de développement de l'agriculture contractuelle et de constitution de réseaux de producteurs- fournisseurs de produits agricoles sera déployée pour la mise œuvre de CFA, à la demande de PAMIGA et de ses partenaires.

#### ***Axe 2 : Soutenir le développement économique local par l'attractivité des territoires***

Le BRAO souhaite dépasser le seul niveau de renforcement institutionnel des capacités des collectivités locales pour intégrer la dimension qualité des services rendus aux populations.

Il renforcera aussi ses interventions dans le domaine de l'appui aux collectivités locales pour améliorer l'accès et la gestion des ressources naturelles, problématique récurrente pour les territoires, doublée maintenant de la dimension adaptation au changement climatique. Rechercher un meilleur équilibre entre les parties prenantes de la conservation des ressources naturelles, notamment par une implication accrue des collectivités et des organisations de la société, est enjeu important. Répondre à cet enjeu passe par la promotion de l'écocitoyenneté, la formation et la sensibilisation des enfants et des jeunes, le développement de filières valorisant les produits forestiers non ligneux, le traitement des problématiques cohabitation agriculture-élevage, l'adaptation au changement climatique, la restauration de la fertilité des sols.

Les projets territoriaux de développement durable type Agenda 21 permettront d'accentuer les efforts dans le sens d'une amélioration de la conservation des ressources naturelles.

La décentralisation des services publics est un enjeu, surtout face aux défis démographiques des Etats ; elle passe par la mise en œuvre effective des compétences transférées aux collectivités locales.

A l'instar de ce qui a déjà commencé au Togo avec ETD, les programmes du BRAO en lien avec les collectivités locales seront plus orientés développement durable et résilience des territoires. Ils seront aussi plus « sectoriels »<sup>1</sup> afin d'accompagner concrètement les collectivités dans l'amélioration de l'offre de services aux populations (santé, eau, cadre favorable au développement agricole et économique, etc.). Enfin, ils accorderont une dimension importante à la citoyenneté, la redevabilité et la transparence des collectivités locales vis-à-vis de leurs administrés.

Un effort particulier sera réalisé pour améliorer les capacités de financement du développement local. Deux axes seront privilégiés : la mobilisation des ressources locales classiques, la promotion de Fonds de développement de développement régionaux capables de mobiliser des ressources financières publiques et privées.

### ***Axe 3 Contribuer à la résilience des populations***

Pour contribuer au renforcement de la résilience des ménages, familles et communautés les plus vulnérables, le BRAO engagera des programmes inclusifs et multisectoriels en valorisant les succès des programmes passés ou en cours.

A titre d'exemple, les producteurs agricoles ayant un accès limité au marché, en situation d'insécurité foncière, et disposant de peu de capitaux pour investir dans l'agriculture, seront accompagnés via des formations et des outils financiers pour améliorer leur production et soutenir la croissance des revenus non agricoles.

Le BRAO a aussi pris comme options dans les prochaines années de :

- travailler à l'articulation des mécanismes de financement de la santé et à leur gestion professionnelle à travers des centres d'achat de soins,
- privilégier la mise en place de mutuelles de santé dans des contextes où des politiques nationales existent et où l'articulation à ces politiques d'assurance maladie est possible,
- mettre en place des centres professionnels de gestion de la micro assurance santé,
- privilégier les systèmes d'adhésion automatique à l'assurance maladie et travailler avec les entreprises privées au subventionnement des cotisations,

---

<sup>1</sup> Le BRAO s'est en déjà engagé sur cette voie en mettant en œuvre en partenariat avec la commune de Bouaké en Côte d'Ivoire un programme pour améliorer l'offre de services de santé en milieu urbain.

- accompagner les assureurs privés pour diversifier leurs offres de produits à l'endroit du secteur informel,
- développer une offre spécifique pour la couverture maladie des populations fragiles.

La protection sociale sera en effet un axe fort pour le BRAO. La démarche consiste à accompagner à l'aide d'une ingénierie financière, partenariale et des dispositifs innovants, l'accès financier aux services de santé. Il s'agit là d'un enjeu majeur pour les populations rurales et urbaines d'autant plus que la couverture universelle en santé sera un élément important des futurs objectifs du développement durable post 2015 de l'ONU.

L'atteinte du monde rural et des populations dans les collectivités décentralisées par les politiques nationales d'assurance maladie constitue actuellement une problématique majeure en Afrique de l'ouest. Dans ce contexte, le BRAO se positionne comme un opérateur de mise en œuvre des politiques nationales d'assurance maladie et d'amélioration des services de santé aux populations, et non plus comme simple promoteur isolé de mutuelles de santé.

## **2. Bureau régional Afrique centrale (BRAC)**

### **2.1. Les enjeux sous régionaux :**

#### *Zone d'intervention*

La zone d'intervention du Bureau Afrique Centrale (BRAC), compte administrativement 9 pays : l'Angola, le Cameroun, le Gabon, la Guinée équatoriale, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la République du Congo, Sao Tomé-et-Principe et le Tchad. A l'exception de l'Angola de la République Démocratique du Congo et de Sao Tomé-et-Principe, les six autres pays font partie de la CEMAC. Le BRAC opère actuellement dans trois pays (Cameroun, RCA et Tchad).

#### *Une région en croissance*

Avec une population estimée à 130 millions d'habitants, l'Afrique Centrale représente environ 12% de la population totale de l'Afrique. La croissance démographique est moyenne (3,5%), la population est jeune (environ 65% de la population a moins de 18 ans) et rurale à 75%. Sur le plan économique, l'Afrique Centrale connaît depuis une dizaine d'années, une croissance économique soutenue et régulière comprise entre 5% à 9%. On note cependant une forte disparité par pays et à l'intérieur de chaque pays, une inégale répartition des richesses.

La zone dispose d'un potentiel économique très important avec des ressources naturelles et un climat favorable à l'agriculture. La CEMAC a fait de l'agriculture et de l'insertion des jeunes les deux priorités pour l'émergence à l'horizon 2030 ou 2035 selon les pays. Cette volonté politique pour le développement économique est soutenue par des orientations globales avec l'appui des institutions internationales (Banque Mondiale, Union Européenne, FIDA, FAO, PNUD etc.).

#### *La lutte contre l'exode rural, une aubaine pour l'agriculture familiale*

Si l'urbanisation favorise le développement de l'agriculture marchande, elle est aussi le vecteur de l'exode rural qui dépeuple l'agriculture de sa main d'œuvre. Les politiques régionales mettent toutes l'accent sur le développement de l'agriculture familiale qui permet de maintenir les populations dans leurs zones naturelles. Avec les politiques d'émergence à l'horizon 2030-35, les systèmes de production agricole vont profondément évoluer vers la production marchande, changeant ainsi de paradigme (vendre avant de produire, plutôt que de produire pour vendre). La dynamique d'une agriculture familiale



plus performante s'appuiera sur une politique volontariste de la promotion des filières avec l'aménagement des bassins de production, en harmonie avec les politiques de décentralisation qui transfèrent des compétences aux collectivités locales et ce, dans le respect de l'environnement.

L'accompagnement du développement de la production familiale marchande en lien avec les politiques de développement économique local visant la promotion des collectivités attractives sera une priorité du BRAC. Pour ce faire, le rapprochement de la production familiale et de l'industrie agroalimentaire existante est indispensable avec un renforcement des capacités et un accès au système de financement adapté.

#### *Développement d'une offre de services aux populations*

Conformément aux orientations de la CEMAC, la plupart des pays d'Afrique Centrale ont lancé le processus de décentralisation. On note une volonté politique affichée, mais le processus de mise en place reste très lent. En effet, dans le cadre de ces politiques de décentralisation, les compétences qui ont été transférées ne sont pas de suivies du transfert des finances. Les pouvoirs centraux gardent encore la finance et empêchent l'autonomie en matière financière et de gestion des collectivités.

La demande de services sociaux de base par les populations augmente du fait de la croissance démographique des villes secondaires. Par exemple, les populations en zones urbaines manquent cruellement d'accès au financement pour les soins de santé. Par ailleurs, la question de la Couverture Médicale Universelle devient une préoccupation dans tous pays de la Région. Pour améliorer leur offre de services, les collectivités locales doivent maîtriser leur fiscalité, développer les partenariats public-privés et l'intercommunalité.

#### *Insécurité et instabilité dans la zone*

L'insécurité et l'instabilité politique qui se sont installées dans la zone ont fragilisé les systèmes de santé et de production agricole dans la région. Cette situation a provoqué des déplacements de populations, notamment de la RCA et du Nigéria vers le Cameroun et le Tchad, et de la RDC vers le Tchad et le Congo.

### **2.2. Valeur ajoutée du CIDR dans la sous-région :**

Le CIDR est présent en Afrique centrale depuis les années 1980 avec des thématiques sur lesquelles il a construit sa notoriété et sa crédibilité auprès des acteurs du développement (bailleurs de fonds et institutions politiques).

Au Cameroun, le CIDR a accompagné dans le cadre du programme PCRD, la création des caisses villageoises d'épargne et de crédit qui se sont regroupées en associations, faisant de la méthodologie du CIDR une référence dans l'inclusion financière. Plus récemment dans le domaine de la santé, le CIDR a contribué aux réflexions dans le processus de création des mutuelles de santé et intervient aujourd'hui comme opérateur national dans la mise en œuvre du projet visant la réduction de la mortalité maternelle et infantile.

Au Tchad, en collaboration avec la Coopération Suisse, le CIDR accompagne les BELACD dans le cadre de la couverture universelle avec la mise en place de mutuelles de santé.

En RCA, le CIDR est présent avec un programme de mise en œuvre des Pôles de développement. Cette capacité tire sa source des expériences et des partenariats développés en Afrique de l'Ouest (Bénin, Togo) et dans l'Océan Indien (Madagascar).

#### *Des alliances opérationnelles avec des membres de l'AIDR*

Le CIDR est membre du réseau de l'AIDR (Alliance Internationale de Développement et de Recherche). Six (06) ONG membres du réseau ont leur siège et interviennent en Afrique Centrale : ASSOAL, CAMNAFOR et MIFED au Cameroun, BASE, CHORA et UP au Tchad.

Un renforcement de la collaboration avec ces acteurs permettra de formuler et de développer de nouveaux types de projets au cours de la période 2015–2020. Les thèmes retenus sont : Gouvernance du territoire, insertion des jeunes et accès au financement ; Développement des liens entre entreprises agro-alimentaires et agriculture familiale marchande ; Accès aux soins de santé primaire, etc.

### **2.3. Axes stratégiques 2015-2020 :**

#### ***Axe 1 : Renforcer les acteurs clés des chaînes de valeur agricoles pour favoriser la création de richesses et d'emplois***

Sur cet axe, le BRAC interviendra soit en appui technique à des partenaires qui seront maître d'œuvre du programme de promotion de chaînes de valeur agricole, soit en co-maitrise d'œuvre de programmes avec des partenaires de type organisations professionnelles agricoles ou membres du réseau AIDR qui souhaiteraient développer leurs expertises dans ce domaine.

Le BRAC pourra répondre aux éventuelles sollicitations des membres du réseau de l'AIDR qui disposent d'expertise sur le renforcement technique et ou financier des acteurs de chaînes de valeur agricole et qui recherchent une expertise complémentaire au sein du BRAC ;

Les modalités de renforcement des capacités des acteurs de chaînes de valeur agricoles seront intégrées aux processus de Management des connaissances.

La collectivité locale sera au centre des actions pour la création de conditions favorables au développement équitable et durable afin de contribuer à l'insertion notamment des jeunes et des femmes.

#### ***Axe 2 : Soutenir le développement économique local par l'attractivité des territoires***

Le BRAC renforcera ses interventions dans le domaine de l'appui aux collectivités locales pour améliorer l'accès et la gestion des ressources naturelles. Les projets territoriaux répondant à une logique d'économie circulaire et de développement durable, contribueront à la préservation des ressources naturelles majeures d'Afrique centrale.

En effet, avec le bassin du Congo, la région dispose du deuxième massif forestier tropical au monde. Dans ce cadre, la décentralisation des services publics fera l'objet d'accompagnement visant à une meilleure planification et prospective territoriale, en particulier face aux défis démographiques à venir dans la sous-région. Le soutien à la mise en œuvre effective des compétences transférées aux collectivités locales se fera par le biais de programmes de formation et d'appui technique dans l'optique d'une montée en capacité des acteurs.

Le secteur privé, principal générateur d'emplois et de valeur ajoutée pour l'État et les populations, sera un interlocuteur essentiel. En effet, le secteur privé intervient en complément des politiques publiques en termes de fourniture de services essentiels. De ce fait, travailler en collaboration avec le secteur privé lui permettra de s'engager progressivement dans des politiques de responsabilité sociale et environnementale. L'approche PPP et les accords tripartites seront les moyens que le BRAC utilisera pour soutenir le développement économique local. L'appui aux collectivités locales dans la maîtrise d'ouvrage renforcera l'attractivité du territoire.

#### ***Axe 3 Contribuer à la résilience des populations***

La déclinaison de cet axe se fera sur la base des interventions valorisant les expériences acquises par le CIDR dans la région. Il s'agit de:

- Promotion de l'accès au financement pour les femmes démunies du Grand Nord Cameroun ;
- Accompagnement du dispositif d'accès aux soins de santé au Tchad et Chèque Santé au Cameroun ;
- Réplication de l'accès au financement de proximité pour accompagner la production vivrière au Cameroun.

#### *Développer un accompagnement économique pour les populations fragilisées*

Sur la base de l'expérience du projet Promotion du Crédit Solidaire (PCS), le BRAC accompagnera particulièrement l'extension dans le sud du pays de la société anonyme Crédit Solidaire du Cameroun qui fait suite au PCS. Cette expérience pourra être répliquée dans d'autres pays en associant l'accompagnement en gestion des TPE/PME en collaboration avec les centres de formation agréés. Il pourra s'agir de l'extension de dispositif d'accès au financement en milieu rural.

#### *Accompagner les dispositifs de financement d'accès à la santé avec des partenaires publics et privés*

Dans le cadre de la couverture médicale universelle, le BRAC accompagnera les dispositifs de financement de l'accès à la santé tout en utilisant les modèles économiques adaptés à chaque environnement. Ce sous-axe sera mis en œuvre en collaboration avec les membres de l'AIDR lorsqu'ils sont présents (Cameroun & Tchad).

#### *Contribuer à la sécurité alimentaire durable des populations vulnérables*

Sur le modèle des projets en cours de réalisation au Cameroun et au Tchad, le BRAC ciblera les petits producteurs agricoles dans le financement des chaînes de valeur peu structurées. L'agriculture familiale marchande sera la cible privilégiée dans la formulation de tout nouveau projet. Le montage de nouveaux projets s'orientera, in fine, vers le développement des moyens d'existence des populations vulnérables femmes, jeunes et petits paysans. Par endroits et quand les conditions sont réunies, le BRAC fera appel à l'expérience de PAMIGA en matière d'éclairage rural et/ou de l'énergie afin de permettre aux acteurs de disposer de moyens de conservation, transformation et distribution des spéculations périssables.

### **3. Bureau régional Afrique de l'Est et de l'Océan Indien (BRAE-OI)**

#### **3.1. Les enjeux sous régionaux :**

Le BRAE-OI opère en Afrique de l'Est et dans l'Océan Indien. Si l'appartenance du Kenya, du Burundi, du Rwanda, de l'Ouganda et de la Tanzanie à la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) tend à homogénéiser les contextes tout en promouvant théoriquement les avantages comparatifs, l'Éthiopie et Madagascar ont chacun des spécificités propres.

Alors que le Kenya a atteint le statut de pays à revenu intermédiaire en 2012, l'Éthiopie aspire à ce statut au cours de la prochaine décennie. Madagascar sort par contre d'une longue crise socio-politique, avec plus de 90% de la population vivant avec moins de 2 USD PPA par jour. Les politiques économiques vont d'une politique très libérale et favorable au secteur privé au Kenya à des politiques encore fortement marquées par l'interventionnisme de l'État en Éthiopie.

Cependant, dans tous ces pays, la réduction de la pauvreté et la croissance inclusive sont des objectifs de développement majeurs des Gouvernements. Le développement de l'agriculture est partout considéré comme un des moteurs principaux d'une croissance économique inclusive, la majorité de la population étant encore engagée dans l'agriculture familiale. Le rôle du secteur privé et de l'agriculture familiale sont néanmoins perçus différemment. Les pays et les bailleurs de fonds principaux de la CAE mettent plus l'accent sur le développement d'une agriculture commerciale et de l'agrobusiness. De même, la Couverture Maladie Universelle est un objectif commun de ces pays, soutenue par de nombreux bailleurs de fonds. Les processus de décentralisation restent à des niveaux d'avancement très variables, allant d'un transfert massif de compétences aux nouveaux Comités au Kenya à une absence effective de décentralisation en Éthiopie.

La zone d'intervention du BRAE-OI se caractérise d'autre part par la taille importante des pays cibles (population totale de 210 millions d'habitants pour les 4 pays d'intervention historiques que sont l'Éthiopie, le Kenya, Madagascar et la Tanzanie), permettant d'avoir un impact très significatif, d'autant plus qu'ils font partie des pays prioritaires pour la plupart des bailleurs de fonds.

Enfin, il faut noter les risques de déstabilisation socio-politique liés au terrorisme islamiste, visant en premier lieu le Kenya de par son intervention militaire en Somalie, mais pouvant affecter indirectement l'ensemble des pays de la sous-région.

#### **3.2. Valeur ajoutée du CIDR dans la sous-région :**

Le CIDR est présent historiquement en Éthiopie depuis les années 70. Il a principalement mis en œuvre des projets de finance rurale et agricole, de développement de chaînes de valeur agricoles, avec des résultats probants et une visibilité certaine à valoriser au niveau des principaux acteurs et bailleurs du secteur de la finance rurale. Les résultats sont plus mitigés pour le développement des chaînes de valeur agricoles.

À Madagascar, le CIDR est présent dans le pays depuis les années 80 et a une valeur ajoutée reconnue notamment en matière d'appui aux collectivités locales. Le CIDR a également une longue expérience et une bonne visibilité en matière de finance inclusive, notamment en milieu rural.

La présence du CIDR en Afrique de l'Est est plus récente, principalement au Kenya et en Tanzanie et dans une moindre mesure en Ouganda et au Burundi, où des projets et consultations ont été réalisés principalement sur les thématiques finance rurale et agricole et micro assurance santé. L'action innovante du CIDR est par exemple reconnue dans le secteur de la micro assurance santé en Tanzanie et au Kenya.

Une des caractéristiques de l'Afrique de l'Est est le fort développement de l'utilisation des TIC pour améliorer et augmenter la portée des services aux populations, secteur pour lesquels le Kenya est souvent précurseur. Si ce phénomène est valable pour l'ensemble de l'Afrique, il est particulièrement marqué dans la sous-région, et il paraît indispensable d'intégrer systématiquement cet aspect dans les nouveaux programmes.

Si les expertises thématiques du CIDR sont en phase avec les enjeux de la sous-région, qui ne sont pas significativement différents du reste de l'Afrique, certains éléments de contexte comme la montée en puissance des expertises locales, le manque de visibilité et de reconnaissance du CIDR dans certains pays et par certains bailleurs anglo-saxons et nordiques dominants<sup>2</sup>, et la forte concurrence de grosses ONG anglo-saxonnes doivent amener le CIDR à se repositionner. Des activités à forte valeur ajoutée et innovantes, valorisant de façon transverse les expertises thématiques historiques, doivent être en effet menées dans le cadre de partenariats stratégiques avec des organisations locales et internationales dans une logique de complémentarité des expertises. Un renforcement de la visibilité du CIDR dans cette zone est d'autre part nécessaire au moyen d'actions de communication ciblées.

### 3.3. Axes stratégiques 2015-2020 :

#### **Axe 1 : Renforcer les acteurs clés des chaînes de valeur agricoles pour favoriser la création de richesses et d'emplois**

Un Projet de création de Centres de Financement Agricole (CFA) en appui à des institutions financières a été monté depuis 2014 en partenariat avec PAMIGA et PFSA pour 5 pays (Kenya et Madagascar pour le BRAE-OI ; Benin, Burkina Faso et Sénégal pour le BRAO). Ce concept associant services financiers et non financiers et valorisant les expertises du CIDR en financement de chaînes de valeur agricoles et le développement où la construction de chaînes de valeur, en complémentarité avec les expertises de PAMIGA et des investissements de PFSA, fera aussi l'objet de réplication dans les prochaines années notamment en Tanzanie et en Ethiopie.

Un des éléments clés du concept CFA sera la promotion ou le renforcement de relations contractuelles entre des petits producteurs organisés et des sociétés agrobusiness, qui contribueront à un accès sécurisé et rémunérateur des producteurs au marché, et à des intrants et services techniques de qualité. Les acteurs des chaînes de valeur auront dans ce cadre accès à des services financiers adaptés des institutions financières partenaires pour développer leurs activités. Le partenariat avec des fonds d'investissement spécialisés notamment pour le financement de l'équipement agricole et des PME contribuera à rendre l'offre du CIDR plus attractive. Les PME identifiées dans les différentes chaînes de valeur sélectionnées bénéficieront d'appuis en matière de gestion et pour la sécurisation et le développement de leur réseau de petits producteurs sous contrat.

Ces projets intégreront systématiquement l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des transactions financières, sécuriser les financements aux acteurs des filières et faciliter l'accès à l'information et services non financiers par les acteurs des filières. Des partenariats avec des sociétés d'assurance pour la délivrance de produits d'assurance agricole adaptés et avec des organisations spécialisées dans la promotion de méthodes de production permettant l'adaptation au changement climatique seront mis en œuvre.

---

<sup>2</sup> A contrario, la faible concurrence des ONG françaises en Afrique de l'Est peut faciliter la mobilisation des ressources françaises.

## **Axe 2 : Soutenir le développement économique local par l'attractivité des territoires**

Cet axe stratégique sera mis en œuvre à Madagascar, en construisant sur les acquis des différents projets en cours en appui aux collectivités locales. Il sera néanmoins étudié la possibilité de monter un projet d'appui à des Comtés Kenyans pour la promotion des chaînes de valeur agricoles dans une approche PPP.

En matière de développement économique local, l'objectif sera d'appuyer les régions Malgaches dans la définition et la mise en œuvre d'une instance de développement économique régionale (de type Agence Régionale de Développement) en favorisant les approches PPP. La logique de pôle urbain sera mise en avant, notamment dans le cadre de la promotion de chaînes de valeur agricoles.

Un projet sera monté dans le cadre d'initiatives d'électrification rurale, dans l'objectif que l'offre énergétique nouvelle soit valorisée au mieux pour un développement économique local inclusif.

L'accent sera d'autre part mis sur la qualité, la gestion et la durabilité des services essentiels (eau et assainissement) en priorité dans les régions accueillant les programmes en cours (DIANA, SAVA et Itasy à Madagascar). Une problématique importante sera d'assurer la viabilité institutionnelle, technique et financière des dispositifs mis en place. Les citoyens seront consultés dans le cadre de la définition des politiques communales et intercommunales eau et assainissement, et seront associés à la gestion de proximité des infrastructures. L'approche intégrée associant assistance technique et investissement sera testée dans ce cadre, les investissements pouvant être réalisés dans le cadre de services marchands gérés dans une approche PPP.

L'utilisation des NTIC sera étudiée et promue pour une gestion efficiente des services aux usagers, facilitant la contribution citoyenne (recouvrement des impôts et taxes) dans le cadre de la participation et du contrôle citoyen.

## **Axe 3 Contribuer à la résilience des populations**

Cet axe sera traité au travers de deux types d'interventions valorisant les expériences existantes du CIDR dans la sous-région:

- Promotions de systèmes de préfinancement des soins à destination des populations pauvres du secteur informel, dans le cadre de PPP associant les collectivités locales décentralisées ou structures déconcentrées de l'Etat, les systèmes de micro assurance santé promus par le CIDR et ses partenaires, les prestataires de soins, et des sociétés agrobusiness, dans le cadre global de politiques visant à l'atteinte de la Couverture Maladie Universelle (CMU). Ce sera le cas dans le cadre de l'extension du Projet Mbeya en Tanzanie, du montage d'un nouveau Projet au Kenya en appui à 3 comtés, et du montage d'un Projet à Madagascar. Des partenariats seront recherchés pour contribuer à l'amélioration de l'offre de soins, dans le cadre de mécanismes d'incitation à la performance, et les NTIC seront mises à profit pour améliorer l'efficacité des opérations et la qualité de l'information aux populations.

- La réplique dans plusieurs villes secondaires Malgaches de l'expérience de définition et de mise en œuvre d'une politique municipale de développement social (PMDS) à Diego Suarez à Madagascar, intégrant notamment des actions de promotion de la microentreprise à destination des populations vulnérables. Des centres d'incubation pour les micro et petites entreprises visant notamment les femmes vulnérables et les jeunes seront promus, et des articulations avec des institutions financières mises en place pour assurer l'accès à des services d'épargne et de crédit adaptés. Une des problématiques principales sera d'assurer la pérennité financière du système, au moyen de financements publics privés.

---

## SOURCES :

- i <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/beyond2015.shtml>
- ii L'OIT considère que l'agriculture doit être la priorité économique numéro 1 de l'Afrique, <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=29720>
- iii Rural transformation: Key to sustainable development, Oxfam, <http://blogs.oxfam.org/en/blogs/>
- iv Revue annuelle sur l'efficacité du développement Edition 2014, BAD
- v Accompagner la transformation du secteur privé en Afrique, Stratégie de développement du secteur privé, 2013-2017, BAD
- vi La croissance en Afrique accélère, Le Monde du 19 Mai 2014
- vii [http://www.irena.org/DocumentDownloads/Publications/Afrique\\_%C3%A9nergies\\_renouvelables.pdf](http://www.irena.org/DocumentDownloads/Publications/Afrique_%C3%A9nergies_renouvelables.pdf)
- viii <http://www.unep.org/newscentre/default.aspx?DocumentID=2755&ArticleID=9705&l=fr>
- ix Changement climatique : quelles conséquences pour l'Afrique, l'Asie et les populations côtières pauvres ? Banque Mondiale, 19 Juin 2013
- x Le territoire et les acteurs locaux au cœur de la ville durable, AFD, [http://www.afd.fr/home/projets\\_afd/villes/wuf/afd-ville-durable](http://www.afd.fr/home/projets_afd/villes/wuf/afd-ville-durable)
- xi L'Afrique est notre avenir Rapport d'information n° 104 (2013-2014) de MM. Jeanny LORGEUX et Jean-Marie BOCKEL, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, déposé le 29 octobre 2013
- xii Stratégie de la BAD en matière de capital humain pour l'Afrique (2014-2018)
- xiii Donnons sa chance à chaque nouveau-né de l'Afrique, OMS, [http://www.who.int/pmnch/media/publications/opportunitiesfr\\_intro.pdf](http://www.who.int/pmnch/media/publications/opportunitiesfr_intro.pdf)
- xiv Gender equality and women's empowerment, <http://www.ifad.org/gender/>
- xv Pourquoi la croissance économique ne parvient-elle pas à sortir les Africains de la pauvreté ? Banque Mondiale, 09 Octobre 2014
- xvi African Economic Outlook 2014, OECD
- xvii <http://www.moibrahimfoundation.org/fr/interactives/>
- xviii <http://afriqueinside.com/terrorisme-en-afrique-pres-de-20-000-morts-depuis-200214012015/>
- xix L'agriculture durable en Afrique, IRIS, Novembre 2014, <http://www.iris-france.org/lagriculture-durable-en-afrique/>