



Centre
International
de Développement
et de Recherche

www.cidr.org

Centre International de Développement et de Recherche

Rapport d'activités 2013



Juin 2014



Centre **International** de Développement et de Recherche

Association loi 1901

Date de création : 13 juin 1961

Siège social : 17, rue de l'Hermitage – 60350 – Autrêches – France

Bureaux Paris : 7, rue Taylor – 75010 Paris

Tél : (33) 3.44.42.71.40 – Autrêches

Fax : (33) 3.44.42.94.52 – Autrêches

Tél : (33) 1.42.39.66.61 – Paris

E-mail: cidr@cidr.org

Président: **Yannis WENDLING**

Directeur des Opérations: **Laurent DELCAYROU**

Directeur Administratif et Financier: **Gilles PONSOT**

Relations Extérieures: **Laurence WALGER**

Directeur Bureau Afrique de l'Ouest : **Eric LEVOY**

Directeur Bureau Afrique Centrale : **Souleymane DJOBO**

Directeur Bureau Afrique de l'Est et Océan Indien : **Paul PICOT**

Pays d'intervention

**Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ethiopie,
Ghana, Guinée, Kenya, Madagascar, Mali, République Centrafricaine,
Sénégal, Tanzanie, Tchad, Togo**

Sommaire

I. BILAN GENERAL DE L'ANNEE 2013	5
1. EVOLUTION DU CONTEXTE DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT.....	5
1.1. <i>Une année d'intenses réflexions sur les futurs Objectifs de Développement Durable 2015-2030</i>	5
1.2. <i>Contexte en Afrique Sub-Saharienne</i>	5
1.3. <i>Au niveau français</i>	7
1.4. <i>Aux niveaux européen et international</i>	8
2. SYNTHÈSE DES ACTIVITES ORGANISATIONNELLES	8
3. SYNTHÈSE EN TERMES D'ATTEINTE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	9
3.1. <i>Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois</i>	9
3.2. <i>Participer au renforcement de la dimension sociale du développement</i>	10
3.3. <i>Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable</i>	10
II. ACTIVITES TRANSVERSALES	12
1. EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES	12
1.1. <i>Finalisation de la stratégie de déconcentration</i>	12
1.2. <i>Mise en œuvre de la stratégie de déconcentration</i>	12
2. DEMARCHE DE PARTENARIAT ET D'ALLIANCE	17
2.1. <i>Développement des partenariats au niveau des Bureaux régionaux</i>	18
2.2. <i>Appui au renforcement et à la structuration du réseau AIDR</i>	18
3. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	18
3.1 <i>Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires</i>	18
3.2. <i>Entreprises Agricoles, Filières et Marchés</i>	19
3.3. <i>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois</i>	19
3.4. <i>Système de Santé et Prévoyance Sociale</i>	20
4. DEMARCHE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES	21
4.1. <i>Accompagnement de la démarche de management des connaissances (KM)</i>	21
4.2. <i>Programmes opérationnels de management des connaissances</i>	21
5. DEMARCHE DE COMMUNICATION EXTERNE.....	22
5.1. <i>Définition, gestion et évaluation de la politique de communication</i>	22
5.2. <i>Réalisation de films vidéo sur les programmes</i>	22
5.3. <i>Finalisation et diffusion du Livre « 50 ans d'innovation(s) » du CIDR</i>	23
III. ACTIVITES DES BUREAUX REGIONAUX	24
1. BUREAU REGIONAL AFRIQUE DE L'OUEST (BRAO)	24
1.1. <i>Lancement du BRAO et rayon d'action</i>	24
1.2. <i>Ressources humaines</i>	25
1.3. <i>Mise en place du service administratif et financier et transfert de la gestion comptable et financière</i>	25
1.4. <i>Démarche qualité du BRAO</i>	26
1.5. <i>Programmes en cours rattachés au BRAO</i>	26
1.6. <i>Renouvellement de projet et montage de nouveaux programmes</i>	34
1.7. <i>Activités transversales</i>	35
2. BUREAU REGIONAL D'AFRIQUE CENTRALE (BRAC).....	36
2.1. <i>Lancement du BRAC et rayon d'action</i>	37
2.2. <i>Ressources humaines</i>	38
2.3. <i>Programmes en cours rattachés au Bureau Régional Afrique Centrale</i>	38
2.4. <i>Nouveaux programmes</i>	42
2.5. <i>Prestations</i>	42
2.6. <i>Activités transversales</i>	43
3. BUREAU REGIONAL AFRIQUE DE L'EST ET OCEAN INDIEN (BRAE-OI)	43
3.1. <i>Lancement du BRAE-OI et rayon d'action</i>	44
3.2. <i>Ressources humaines</i>	45
3.3. <i>Mise en place des services administratifs et financiers et transfert de la gestion comptable et financière</i>	45
3.4. <i>Projets en cours rattachés au Bureau</i>	45
3.5. <i>Prestations et consultations</i>	51
3.6. <i>Prospection et montage de nouveaux programmes</i>	53

Rapport d'activités CIDR 2013

3.7. <i>Activités transversales</i>	53
IV. PROGRAMMES CIDR EN 2013	56
V. LISTE DES SIGLES	59

I. Bilan général de l'année 2013

1. Evolution du contexte de la coopération au développement

1.1. Une année d'intenses réflexions sur les futurs Objectifs de Développement Durable 2015-2030

L'année 2013 a permis une première mise en débat de réflexions lancées par le Secrétaire général des Nations Unies lors du sommet RIO + 20, pour préparer les prochains Objectifs de Développement Durable (ODD) qui prolongeront les OMD qui se terminent en 2015.

Parmi les principales contributions à l'ONU abondamment débattues en 2013, on retiendra celle du "Réseau des solutions pour le développement durable" (SDSN) créé par Ban Ki-moon. Ce conseil, composé de scientifiques, d'ingénieurs, d'entrepreneurs et de spécialistes en développement de toutes les régions du monde, a proposé dans un rapport « An Action Agenda for Sustainable Development » ses dix objectifs prioritaires :

- mettre fin à l'extrême pauvreté et à la faim ;
- parvenir au développement et à la prospérité sans détruire l'environnement ;
- veiller à ce que tous les enfants et adolescents aient accès à l'éducation ;
- parvenir à l'égalité entre hommes et femmes et réduire les inégalités ;
- parvenir à la santé et au bien-être à tous les âges de la vie ;
- augmenter la production agricole dans le respect de l'environnement de manière à parvenir à la sécurité alimentaire et à la prospérité dans les zones rurales ;
- développer le potentiel des villes dans un cadre de durabilité environnementale ;
- diminuer le changement climatique dû à l'activité humaine en ayant recours à des sources d'énergies durables ;
- protéger l'écosystème et assurer une bonne gestion des ressources naturelles ;
- améliorer la gouvernance et mettre le comportement des entreprises en conformité avec ces objectifs.

L'idée qui a dominé les débats 2013 consiste à combiner les quatre dimensions du développement durable qui constitueraient les piliers des ODD pour la période 2015-2030 : la croissance économique (ce qui inclut la lutte contre la pauvreté), l'inclusion sociale, un environnement naturel sain et une bonne gouvernance (ce qui comprend la paix). Constituant un cadre normatif global, les ODD deviendraient un outil du droit international, au même titre que les conventions et les traités internationaux. Ils pousseraient les Etats et le système international à renforcer et à évaluer leur politique en matière de développement durable.

1.2. Contexte en Afrique Sub-Saharienne

Une croissance à plusieurs vitesses : Le Continent Africain continue d'afficher de bons résultats en matière de croissance avec une progression moyenne de 5,5 % en 2013, mais les disparités restent grandes entre les pays pétroliers (Nigéria, Angola, Soudan), ceux qui ont su diversifier leurs économies (Afrique du Sud) et les autres. Cette diversification commence à porter ses fruits au Sénégal, au Cameroun et en Côte d'Ivoire. Selon les économistes, la dette publique de l'Afrique a atteint en 2013 son plus bas niveau depuis 30 ans. Pendant que certains utilisent leurs pétrodollars pour rembourser, les pays sans hydrocarbures ont bénéficié des annulations de créances accordées par les bailleurs dans le cadre des initiatives en faveur des pays pauvres très endettés (PPTe).

Développement humain : le chemin reste long. Le classement mondial 2013 du PNUD selon l'indice de développement humain (IDH) montre une situation qui a peu progressé ces dix dernières années en Afrique saharienne. Seuls deux Etats – les Seychelles et Maurice - font partie des pays « au développement humain très élevé ou élevé », quelques pays se situent à un niveau de « développement humain moyen » (Gabon, Botswana, Afrique du Sud, Namibie, Ghana, Cap Vert, Guinée Equatoriale et Swaziland). Tous les autres, c'est-à-dire la grande majorité, s'inscrivent dans les catégories d'un « développement humain faible ».

Boom démographique et urbanisation accélérée : Le taux d'urbanisation en 2013 est estimé à 40 %. 60 % de ces citadins vivent dans des bidonvilles. Les villes africaines s'étendent à un rythme accéléré. Les prévisions de croissance urbaine sont vertigineuses, 50 % des zones urbaines de 2030 n'existent pas encore. Le boom démographique fait pression sur le foncier et pousse de plus en plus les paysans vers les villes. 500 millions d'Africains devraient ainsi migrer d'ici 2030. Si cette urbanisation accélérée touche les grandes capitales, on estime qu'elle se réalisera à 70 % dans les villes secondaires. Elle génère déjà d'importants changements politiques et sociaux tout en posant les questions essentielles de la qualité des politiques d'aménagement du territoire et de la décentralisation des pouvoirs.

Ouverture rapide et nouvelle position vis-à-vis de l'Occident : La Chine, premier partenaire commercial de l'Afrique depuis 2009, poursuit ses investissements et sa présence (plus d'un million de chinois vivraient déjà sur le continent en 2013). Suivent l'Inde, le Brésil, la Turquie et les Emirats du Golfe. L'entrée spectaculaire de ces pays, qui adoptent peu ou prou la même posture politique de non ingérence, a rebattu les cartes sur le continent et ouvert des opportunités pour certains pays africains soucieux de sortir du « tête à tête » obligé avec l'Occident. En 2013, de nombreux pays se sont sentis en position de force. Les chefs d'Etat d'Afrique de l'Est ont sévèrement critiqué la Cour Pénale Internationale et ont validé la victoire de Robert Mugabé aux élections présidentielles au Zimbabwe malgré les pressions des Américains et Européens.

Zoom Afrique de l'Ouest

Avec 15 pays et 310 millions d'habitants, la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) affiche un taux de croissance de 7 % en 2013, le plus élevé de toutes les régions d'Afrique. Elle représente 35 % de la population de l'Afrique sub-saharienne. Sa population est jeune (la part des moins de 15 ans va de 40 % au Togo à 49 % au Niger). Cette zone s'urbanise rapidement, avec 134 millions de personnes vivant aujourd'hui en ville. Son pouvoir d'achat est de l'ordre de 430 milliards d'Euros. Son commerce extérieur est florissant. Il connaît une hausse moyenne de 18 % par an depuis cinq ans, avec des exportations dominées par le pétrole et les combustibles et des importations concentrées sur les biens de consommation courante.

Mais tout, ces chiffres plutôt encourageants doivent être nuancés. Le développement régional est très inégalement réparti. Quatre géants seulement se taillent la part du lion : le Nigeria, le Ghana, la Côte d'Ivoire et le Sénégal qui assurent 79 % des importations régionales et 94 % des exportations.

La stabilité de l'Afrique de l'Ouest reste précaire. La crise sécuritaire au Mali touche les pays de la sous-région, notamment le Niger. Certains pays connaissent en 2013 des crises aux conséquences incertaines. Le Nigeria combat Boko Haram. La Guinée est sous tension malgré l'organisation des premières élections législatives depuis 10 ans. La Côte d'Ivoire se relève, mais difficilement, de la crise post-électorale de 2011.

Les Ambassades de France déconseillent fortement aux Français de se rendre au Nord du Bénin, au Nord Cameroun, etc. ou sont localisés plusieurs programmes CIDR. Les acteurs et programmes d'aide au développement ont tendance à éviter ces zones jugées peu sûres.

Zoom Afrique Centrale

Grâce à ses ressources naturelles, notamment en pétrole et en gaz, l'Afrique Centrale est riche même si ses habitants eux sont pauvres.

Le climat socio-politique en Afrique Centrale a été marqué par les graves troubles en Centrafrique et au Congo avec les ondes de choc sur les pays voisins comme le Tchad et le Cameroun où le CIDR a des projets. Rare ONG internationale de développement en Centrafrique, le CIDR a dû intervenir dans une situation de crise sécuritaire, plus ou moins forte, tout au long de l'année, dans ses zones d'intervention à l'Ouest du pays.

En matière de politiques de développement, les Gouvernements mettent de plus en plus l'accent sur l'entrepreneuriat agricole des jeunes (financement des chaînes de valeur agricoles) en intégrant la formation professionnelle avec une implication des collectivités locales dans le processus de décision.

La gestion des performances sociales et la protection du client sont devenues des demandes constantes des partenaires microfinance afin de cerner l'impact positif des services sur les populations avec une utilisation accrue des nouvelles technologies (NTIC).

Zoom Afrique de l'Est et Océan Indien

La croissance économique en Afrique de l'Est a continué d'être soutenue en 2013, notamment en Tanzanie (+ 7,1) et en Ethiopie (+ 7). La croissance a été de 5 % pour le Kenya, de 4,1 % pour Madagascar et de 4,3 % pour le Burundi. La situation socio-politique a été stable en Tanzanie et en Ethiopie, où la succession de Meles Zenawi, Premier Ministre décédé en 2012, s'est faite sans soubresauts.

La Région Est-Africaine reste marquée par le chaos somalien qui s'est exporté, en 2013, en Ouganda et au Kenya. Ce dernier a subi plusieurs attaques terroristes en lien avec son intervention militaire en Somalie, notamment l'attaque du Centre commercial Westgate en septembre. L'impact sur l'économie a néanmoins été très peu sensible, bien que le pays reste sous une menace constante.

Les élections ont finalement pu être organisées à Madagascar en décembre, installant au pouvoir un nouveau Président élu. Les espoirs de normalisation de la situation socio-politique en 2014 devraient entraîner une reprise significative de l'appui des partenaires au développement.

1.3. Au niveau français

L'année 2013 a débuté par l'intervention de la France au Mali et s'est achevée par celle en Centrafrique. La crise et la présence de militaires français dans ces deux pays ont des effets sur la politique française de développement et le positionnement des acteurs traditionnels. Ces deux pays constituent désormais des priorités en matière d'initiatives de développement et, dans le même temps, leur fragilité est si grande que les dispositifs classiques d'aide au développement paraissent ne plus être adaptés. L'année 2013 aura permis d'initier une remise en question des pratiques de la France en matière d'aide au développement en général, et dans les pays africains les plus fragiles en particulier.

Au premier semestre, conformément à une promesse de la présidentielle 2012, les premières Assises du Développement ont été organisées par le Ministère du Développement. Elles ont conduit à l'élaboration d'une loi cadre et la mise en place d'un nouveau Conseil National de la Coopération et de la Solidarité Internationale.

Suite à un autre engagement électoral - le doublement, pendant le quinquennat, de l'aide au développement mise en œuvre par les ONG - le montant accordé par l'AFD pour le cofinancement de projets « ONG » a augmenté d'environ 20 % en 2013.

Chez les collectivités territoriales, on observe globalement une stabilisation (et non une baisse !) des moyens consacrés à la coopération décentralisée et surtout une réflexion nouvelle sur l'intérêt local. Les acteurs de collectivités engagés à l'international se pensent de plus en plus comme des acteurs du développement de leur territoire.

L'Agence Française de Développement a connu d'importants changements au niveau de sa gouvernance et de son organisation. Un cadre stratégique de partenariat avec les ONG a été produit et validé. Il traduit une volonté affichée de l'AFD d'être plus à l'écoute des acteurs non gouvernementaux. Différents groupes de travail conjoints AFD-ONG ont été lancés pour faire évoluer les pratiques et procédures de l'Agence envers les ONG et si possible mieux intégrer et coordonner les différentes politiques soutenues par l'AFD.

Le Ministre du Développement affiche une ambition forte de transparence de l'aide française et prévoit dès 2014 un portail internet ouvert d'information sur tous les projets soutenus.

1.4. Aux niveaux européen et international

Après la validation en mai 2012 par le Conseil de l'UE de « l'Agenda for change », programme qui redéfinit les orientations de la politique de développement de l'Union Européenne, 2013 a été une année d'intenses négociations sur le cadre financier 2014-2020 (approuvé seulement en juillet) à partir duquel ont pu démarrer les travaux de chiffrage du budget consacré à l'action extérieure et à la politique de développement.

Représentant 60 % de l'aide publique mondiale, l'UE est aussi le premier partenaire de l'aide au développement en Afrique. Une nouvelle stratégie Afrique-Europe 2014-2016 a été préparée sur la base d'une évaluation assez critique de la stratégie pluriannuelle précédente. Durant cette dernière année du mandat de la Commission avant les élections de 2014, l'Union Européenne, très critiquée par les opinions publiques européennes, semble attendre le renouvellement du Parlement et de la Commission pour relancer sa nouvelle politique en faveur du développement.

Au niveau international, outre les réflexions post OMD 2015 (cf. ci-dessus), les débats ont continué de porter sur « l'efficacité du développement », sur la place croissante du secteur privé dans les instances de réflexion sur le développement et les modalités de l'indispensable mise en cohérence des politiques et des acteurs à l'échelle mondiale.

2. Synthèse des activités organisationnelles

Dans le cadre de son POS 2010-2014, des évolutions organisationnelles ont été proposées et validées par l'Assemblée générale en septembre 2012 : une stratégie de déconcentration du CIDR en Afrique a été planifiée pour les années 2013 et 2014. 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 et la déconcentration des fonctions financières.

En 2013, cette réorganisation s'est mise en œuvre de façon rapide et efficace :

- Validation des modalités de déconcentration du CIDR selon les nouvelles orientations stratégiques du CIDR lors du Conseil d'administration d'avril 2013.
- Rattachement et réorganisation du portefeuille de projets CIDR autour de trois Bureaux régionaux :
 - Afrique de l'Ouest (basé à Cotonou) ;
 - Afrique Centrale (basé à Yaoundé) ;
 - Afrique de l'Est et Océan Indien (basé à Nairobi).
- Restructuration des missions et de l'organisation du siège :
- disparition des quatre Départements thématiques basés au siège ;
- création d'une Direction des opérations chargée de :
 - la qualité, la cohérence et le suivi des programmes d'activités des bureaux régionaux au regard de la stratégie globale du CIDR ;
 - l'appui dans la qualité des interventions ; le suivi-évaluation des effets et impacts des projets ; la conception de nouveaux programmes, la veille et l'innovation dans les secteurs d'intervention du CIDR, etc. ;
- création d'une Direction du Management des Connaissances et de la Formation (poste non pourvu en 2013) ;
- évolution des missions de la Direction Générale et de la Direction Administrative et Financière pour accompagner la déconcentration.

L'essentiel des postes clefs de cette nouvelle organisation déconcentrée a été pourvu par mobilité interne et recrutement local. Les profils de poste ont été redéfinis, les avenants aux contrats de travail négociés et signés.

Un nouveau Comité de Direction trimestriel, composé des Directeurs de Bureaux régionaux et des Directeurs siège, a été instauré et s'est réuni trois fois en 2013.

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.

3. Synthèse en termes d'atteinte des orientations stratégiques

Conformément à son Plan d'Orientation 2010-2014, le CIDR évalue chaque année sa contribution à l'atteinte de ses orientations stratégiques.

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

En 2013, la promotion d'entreprises de services en milieu rural a contribué à la modernisation des économies rurales par le développement de l'agriculture contractuelle, la connexion des entreprises familiales agricoles à des entreprises agro-alimentaires, la prise de participation des producteurs agricoles au capital d'entreprises agro-alimentaires.

Outre la création d'emplois dans les entreprises promues, les projets CIDR contribuent à augmenter et à sécuriser le revenu des producteurs agricoles. Ils favorisent l'installation des jeunes dans le secteur agricole.

Un des impacts du financement des chaînes de valeur agricoles est la modernisation/professionnalisation de l'agriculture familiale par un accès amélioré à des intrants et services techniques de qualité, et son intégration durable dans les mécanismes de marché grâce à la sécurisation et l'augmentation des revenus. Il a contribué aussi à la création d'emplois que ce soit au niveau production (bien que la plupart des emplois soient saisonniers) ou en aval et amont de la production, notamment au niveau des petites entreprises de commercialisation et transformation.

L'accompagnement par le CIDR de collectivités africaines de tous niveaux ((inter) communal à régional) dans leurs stratégies de développement économique participe de la modernisation des économies locales et de la création d'emploi. En 2013, le CIDR a particulièrement soutenu les dynamiques intercommunales en matière de développement économique au Bénin et à Madagascar.

3.2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

En 2013, le CIDR s'est lancé dans la formulation d'une méthodologie de mesure de l'impact des petites entreprises agroalimentaires (ESOP) sur les producteurs agricoles. Une Charte de responsabilité sociale et environnementale des entreprises ESOP a été définie et mise en place.

Les actions menées sur le thème inclusion financière à Madagascar, en Ethiopie et en Tanzanie ont permis à des populations exclues jusqu'alors, en raison de leur grande pauvreté et vulnérabilité, de leur enclavement géographique, de la nature de leur activité (petits producteurs agricoles) ou de leur genre, d'accéder à des services financiers formels et de qualité. Ceci contribue à l'atteinte de certains OMD comme la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim et la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. Les démarches participatives pour la définition des services financiers et l'implication des populations dans la gestion des opérations contribuent également au développement de leur capital social et de leur capacité à agir. Le CIDR promeut systématiquement auprès des institutions financières partenaires une démarche de gestion et d'évaluation des performances sociales (avec quatre dimensions : ciblage des pauvres et portée, adaptation des produits et services, bénéfices pour les clients, responsabilité sociale de l'institution).

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 sont recherchées.

Avec l'ouverture de nouveaux programmes à Madagascar et en Centrafrique, le CIDR a presque doublé en 2013 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 les capacités de maîtrise d'ouvrage et de gestion des équipements et services sanitaires/sociaux auprès de leur population.

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

Le nouveau projet défini au Togo en 2013 pour les Préfectures du Haho et du Moyen Mono avec ETD a pour objectif global d'apporter une contribution à la mise en œuvre de la politique nationale de décentralisation et de développement durable.

De fait, l'accompagnement croissant 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. De façon plus

spécifique, le CIDR accompagne de plus en plus les collectivités dans un renforcement de leurs capacités dans des secteurs prioritaires comme l'eau et l'assainissement, la gestion des déchets, le développement économique, la lutte contre l'exclusion urbaine, l'égalité femmes-hommes.

II. Activités transversales

1. Evolutions organisationnelles

Début 2013, deux zones (Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale) répondaient aux critères préalables à l'installation de bureaux régionaux (portefeuille de programmes suffisant pour la viabilité financière ; au moins deux thématiques CIDR ; disponibilité d'un Directeur de Bureau et de Coordonnateurs thématiques, ...). Seuls ces Bureaux devaient être installés.

De fait, la mise en place progressive de la déconcentration du CIDR, prévue sur deux ans, est allée plus vite et plus loin durant l'année 2013.

1.1. Finalisation de la stratégie de déconcentration

Trois journées de travail en janvier 2013 ont permis aux membres du comité exécutif et du bureau du CIDR de débattre des modalités de la nouvelle organisation déconcentrée. Celles-ci ont ensuite été validées par le Conseil d'administration d'avril.

Le nouvel organigramme du CIDR prévoit désormais, sous la responsabilité du Conseil d'Administration et de son bureau :

- une Direction générale
- trois Directions support au siège (Direction des Opérations, Direction Administrative et Financière et Direction du Management des Connaissances et de la Formation) ;
- trois Bureaux régionaux (Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale, Afrique de l'Est-Océan Indien).

1.2. Mise en œuvre de la stratégie de déconcentration

La mise en œuvre de cette nouvelle stratégie constituait la principale priorité de l'année. Elle s'est révélée plus rapide et efficace que prévu, en particulier sur le plan technique et opérationnel. La totalité du portefeuille de projets CIDR a pu être réorganisée autour de trois (et non seulement deux) Bureaux régionaux. Non prévu initialement en 2013, le Bureau Afrique de l'Est, basé à Nairobi, a été lancé en septembre. Les cinq projets CIDR situés à Madagascar lui ont été rattachés.

Fin 2013, le CIDR disposait de Bureaux régionaux opérationnels en Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale et Afrique de l'Est-Océan Indien.

1.2.1. Mobilisation du bureau du CIDR

Le poste de Directeur Général est resté vacant une grande partie de l'année. Pour accompagner sa réorganisation, le CIDR s'est appuyé fortement sur le bureau de son Conseil d'administration.

a) Redéfinir les missions et les postes au siège et sur le terrain

Les principaux postes créés par la déconcentration ont été pourvus par mobilité interne. Cela a été le cas pour la Direction des Opérations, les trois Directeurs de Bureaux régionaux et certains Coordonnateurs thématiques régionaux.

Fin 2013, deux postes clefs restaient à pourvoir par recrutement externe :

- Directeur(trice) général(e) ;

- Directeur(trice) du Management des Connaissances et de la Formation.

Cette mobilité interne s'est accompagnée d'une révision des postes et contrats de travail pour chacun des agents concernés.

b) Assurer le suivi de l'impact financier de la déconcentration

Dans une situation budgétaire contrainte, la mise en place de la déconcentration représentait un investissement à court terme qu'il s'est agi de bien suivre et maîtriser. Un suivi financier, actualisé tous les mois, a permis de s'assurer que le rythme de mise en place de la nouvelle organisation respectait les objectifs budgétaires de l'organisation.

c) Transformer le Comité exécutif en Comité de direction

A compter du mois de mai 2013, le comité exécutif mensuel réunissant les seuls Directeurs du siège a été remplacé par un Comité de Direction trimestriel auquel participent également les trois directeurs de Bureaux régionaux basés en Afrique.

Trois Comités de direction ont pu être organisés au siège du CIDR en 2013. Cette nouvelle instance permet aux principaux cadres du CIDR de se réunir une semaine tous les trois mois. Outre le Comité de Direction proprement dit où sont prises les principales décisions, des séances de travail sont organisées entre la Direction des Opérations, la Direction Financière et chacun des directeurs de Bureaux régionaux.

1.2.2. Création de la direction des opérations

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie, le CIDR a créé une Direction des Opérations, responsable du bon déroulement des activités de projets et de programmes dans les domaines d'expertise du CIDR, en général, et au sein des bureaux régionaux en particulier.

La Direction des Opérations a été officiellement créée par le Conseil d'administration d'avril 2013. Elle a pu immédiatement accompagner chacun des Bureaux régionaux par des missions d'appui (à Cotonou, Yaoundé et Nairobi), par des interventions sur certains programmes, par des séances de travail autour des Comités de direction ou à distance. Fin 2013, la Direction des Opérations comprenait deux personnes.

a) Appuyer les bureaux régionaux

Le Bureau Afrique de l'Ouest (BRAO)

Un contrat d'Objectifs a été défini en mai 2013 pour préciser les relations entre la Direction des Opérations (DO) et le Bureau régional Afrique de l'Ouest. Tenant compte des spécificités de ce bureau fort d'une dizaine de projets et d'une douzaine de salariés, la Direction des Opérations est intervenue sur les thèmes suivants :

- planification et suivi des activités du bureau ;
- reconnaissance et positionnement du Bureau régional auprès des partenaires techniques et financiers dans la sous-région ;
- diagnostic qualité réalisé avec l'ensemble du personnel BRAO suivi de la production d'un « Plan Qualité BRAO 2014 » ;
- renouvellement des programmes en cours : assistance technique de la coopération décentralisée Picardie-APIDA-Nord Bénin, formulation de nouvelles phases de projets au Togo et au Sénégal ;
- appui à la formulation et au montage technique et financier de nouveaux programmes ;

- formation des conseillers techniques sur la conduite du changement ;
- la première mission d'appui de la DO a été réalisée à Cotonou en décembre 2013.

Le Bureau Afrique Centrale (BRAC)

En charge de deux projets au Tchad (SSPS et MECE, trois CT permanents) et de trois projets au Cameroun (MECE, un CT permanent), le BRAC a été appuyé par la Direction des Opérations sur la base du Contrat d'Objectifs 2013 :

- planification et suivi des activités du bureau ;
- prospection et montage de nouveaux projets IMGT au Cameroun ;
- organisation du Bureau régional et son positionnement auprès des autorités nationales camerounaises et des partenaires financiers ;
- mise en œuvre technique et/ou bouclage du plan de financement des programmes ;
- la première mission d'appui a été réalisée à Yaoundé en octobre 2013.

A noter : Le programme IMGT Centrafrique, dans la zone Afrique Centrale, est géré techniquement et financièrement depuis le siège du CIDR. Le directeur du Bureau Afrique Centrale a néanmoins été associé à son déroulement.

Le Bureau Afrique de l'Est-Océan Indien (BRAE-OI)

Le portefeuille BRAE-OI est composé fin 2013 d'un projet « mutuelles de santé » en Tanzanie, d'un projet microfinance et de quatre projets « Décentralisation » à Madagascar auxquels s'ajoute une importante activité de consultance en Afrique de l'Est en matière de financement des chaînes de valeur agricoles.

Sur la base du Contrat d'Objectifs 2013, le Bureau Afrique de l'Est et Océan Indien a été principalement appuyé sur les thèmes suivants :

- planification et suivi des activités du Bureau ;
- mise en place d'une coordination nationale IMGT Madagascar pour la gestion des programmes « Décentralisation » ;
- prospection et analyse du contexte « décentralisation » au Kenya ;
- reconnaissance et positionnement du Bureau régional auprès des autorités nationales et des partenaires financiers ;
- mise en œuvre technique et/ou au bouclage du financement des programmes ;
- formation des conseillers techniques IMGT sur la conduite du changement et les processus de renforcement des capacités ;
- la première mission d'appui de la DO a été réalisée à Nairobi en octobre 2013.

b) Accompagner le transfert des activités des ex Départements IMGT et SSPS

Les nouveaux Coordonateurs thématiques Santé (SSPS) et Décentralisation (IMGT), désormais responsables sectoriels au niveau des bureaux « Afrique de l'Ouest » et « Afrique de l'Est-Océan Indien », ont été accompagnés par la Direction des Opérations.

Au terme de cet accompagnement, ils disposaient des compétences nécessaires au suivi et au développement de l'activité des bureaux dans leur secteur d'intervention.

La Direction des Opérations a apporté un appui direct à certains programmes de Coopération Décentralisée Région Picardie tel que le prévoient les engagements contractuels du CIDR vis-à-vis de cette région partenaire. Un atelier de trois jours de Formation-Action destiné aux équipes IMGT autour de la conduite du changement a été animé par le cabinet InterMondes.

c) Mettre en œuvre un nouveau programme en Centrafrique

Compte-tenu de la situation critique de ce pays durant toute l'année 2013 et de l'installation récente du Bureau Afrique Centrale, le CIDR a choisi d'appuyer, depuis le siège, la mise en œuvre d'un nouveau programme de développement régional dans l'Ouest de la Centrafrique. La Direction des Opérations a réalisé les missions d'appui technique et le suivi de ce projet comptant trois conseillers techniques expatriés CIDR.

Malgré l'instabilité de ce pays en 2013, le CIDR et son partenaire centrafricain IDC sont parvenus à obtenir de premiers résultats :

- création et ouverture des Maisons de la Société Civile et du Développement Local dans les pôles de développement de Bouar et Bozoum ;
- recensement, évaluation et programme de renforcement des principales Organisations de la société civile du pôle de développement de Bouar ;
- diagnostic organisationnel et programmes de renforcement des capacités des communes du pôle de développement de Bouar ;
- organisation de forums socio-économiques dans chaque commune pour l'élaboration de plans concertés de développement local (charte de territoire à l'échelle du pôle de développement) ;
- mobilisation des acteurs nationaux et internationaux autour des plans de développement local.

Les deux principaux partenaires financiers présents en Centrafrique (l'AFD et l'Union Européenne) ont manifesté au CIDR leur reconnaissance devant le travail réalisé dans un contexte si difficile et leur intérêt pour un renforcement du partenariat en 2014.

d) Assurer des fonctions transversales

Une des missions de la Direction des Opérations consistait à animer les échanges et la coordination entre les différents directeurs. En l'absence de Directeur général, l'ordre du jour des Comités de Direction était préparé et animé par le Directeur des Opérations.

Le séminaire annuel, début septembre, rassemblant tous les conseillers techniques CIDR a permis l'organisation d'ateliers de travail par thématiques d'intervention, par Bureau régional ainsi qu'une formation à l'accompagnement de processus de renforcement des capacités.

Le Directeur des Opérations a communiqué régulièrement avec le bureau du CIDR pour lui rendre compte des aspects opérationnels.

1.2.3. Direction Administrative et Financière

La déconcentration des fonctions administratives et financières s'est mise en place progressivement durant l'année 2013 avec la création des Bureaux régionaux.

a) Déconcentration des fonctions financières sur les Bureaux régionaux

- **Bureau Afrique de l'Ouest à Cotonou**

Le Responsable Administratif et Financier (RAF) du BRAO a été recruté en mai. Sa formation a eu lieu à Autrêches pendant 15 jours et sa prise de fonction est intervenue début août. Le RAF a visité le projet Alibori au Bénin et est allé à Lomé au Togo pour rencontrer les principaux responsables de tenue des comptabilités. Il a pris

en charge la tenue des comptabilités des projets Afrique de l'Ouest à partir du mois d'août 2013 avec l'aide d'une comptable.

Les comptabilités des projets sont transmises sur tableur et ressaisies par le Bureau régional sur le logiciel SAGA. Les extraits des situations comptables sont adressés au siège du CIDR selon les besoins. Le siège envoie au bureau l'état des dépenses siège par projet pour que le Bureau régional établisse un rapprochement budgétaire par projet.

Une formation a été donnée au RAF pour l'établissement des comptes-rendus financiers avec transmission de modèles pour une mise en place début 2014.

Le RAF a également organisé l'administration du Bureau régional avec son budget annuel, sa comptabilité et ses rapprochements budgétaires. Le plan général des procédures comptables a été établi mais reste à développer et finaliser.

- **Bureau Afrique Centrale à Yaoundé**

Le RAF de ce Bureau régional a été recruté en août et a fait sa formation à Autrêches en octobre. Il a réalisé une mission au Tchad pour prendre connaissance de l'organisation de la comptabilité du projet Mutuelles de santé et s'est déplacé également à Douala et dans le grand Nord du Cameroun sur des programmes Microfinance.

Du fait de ses qualifications et de son expérience précédente en tant qu'auditeur, le RAF peut durant ses missions assurer des prestations de formation, ce qu'il a mis à profit sur un programme au Nord Cameroun et qui pourra se reproduire sur d'autres. Il est prévu pour le seconder le recrutement d'un comptable en 2014.

La comptabilité du Bureau régional s'est mise en place en fin d'année avec une comptabilité tenue sur SAGA et les premiers extraits envoyés au siège.

- **Bureau Afrique de l'Est-Océan Indien à Nairobi**

La comptabilité du Bureau de Nairobi est tenue par l'association partenaire K-REP. La plus grande partie des projets du BRAE-OI étant située à Madagascar, c'est dans la Coordination nationale de Madagascar (CN) qu'a été positionné le poste de RAF.

Le RAF de Madagascar est venu en formation à Autrêches en août et a pris ses fonctions en septembre. Il couvre les quatre projets IMGT du pays. Il dépend hiérarchiquement du Directeur du Bureau de Nairobi mais travaille en étroite collaboration avec le Coordinateur national IMGT de Madagascar.

Le RAF a fait des missions/formation sur les quatre projets et pris en charge leur comptabilité en fin d'année sur un logiciel comptable et la préparation de leurs audits annuels. Il suit également les prestations des partenaires nationaux T&D et FIDEV dans le cadre de leurs interventions sur ces projets. Les extraits des comptabilités des projets et de la CN sont envoyés au siège qui transmet en retour ses états de dépenses. La préparation des comptes-rendus financiers est reportée à 2014. Un comptable à temps partiel reste à recruter

b) Ajustement des fonctions de la Direction Administrative et Financière au siège

La Direction Administrative et Financière s'est impliquée dans le recrutement des RAF, leur formation et la transmission des dossiers financiers (contrats, budgets, derniers comptes-rendus financiers, plan de rapprochement budgétaire et de prévisionnel).

Le traitement de la plus grande partie des comptabilités des projets a bien été pris en charge par les RAF des Bureaux régionaux. Les Bureaux gèrent leurs budgets de fonctionnement et rendent compte régulièrement des états de dépenses. Il reste néanmoins à leur transférer la réalisation des comptes-rendus financiers et les analyses budgétaires des projets.

1.2.4. Bureaux régionaux

Les activités de chacun des Bureaux en 2013 sont détaillées dans la troisième partie. On rappelle ici les fonctions qu'ils devaient assumer pendant cette année d'installation :

a) Gestion du Bureau régional

- élaboration des stratégies opérationnelles et financières du Bureau régional ;
- élaboration de la stratégie partenariale ;
- développement des activités (prospection, développement du portefeuille d'activités) ;
- suivi des programmes sur le terrain (missions ponctuelles) ;
- relations avec le CIDR France et ses Directions.

b) Gestion du personnel

- établissement des contrats de travail (en lien avec Direction Administrative et Financière pour les contrats d'expatriés) ;
- validation des congés.

c) Gestion financière

- gestion financière du Bureau (budget et suivi budgétaire ; états financiers du bureau ; préparation des audits) ;
- gestion financière des programmes : les responsables administratifs et financiers des bureaux ont été recrutés et formés ; ils produiront en 2014 leur premier compte-rendu financier de programmes.

d) Gestion des programmes

- montage financier ;
- répartition du temps entre chaque programme (Coordonnateur thématique et conseillers techniques) ;
- rédaction des rapports d'activités ;
- rédaction des rapports de mission ;
- réalisation des EIA avec les conseillers techniques.

e) Gouvernance du Bureau et dynamique entrepreneuriale

- organisation et animation des réunions :
 - réunions entre le Directeur de Bureau et les CTR ;
 - réunions sur chaque thématique (directeur, CTR concerné et RAF) ;
 - réunions CTR avec les CT.

2. Démarche de partenariat et d'alliance

Le CIDR est dans une stratégie d'ouverture. Des partenariats sont noués en cohérence avec les priorités politiques 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.

En 2013, le CIDR est parvenu à développer de nouveaux partenariats avec des organisations du Nord comme du Sud :

- au Nord avec des ONG spécialisées ayant des activités complémentaires : « Aster International » sur la dimension Genre, « Gevalor » sur la gestion des déchets, etc. ;
- au Nord avec des collectivités locales et l'Agence de l'Eau Région Aquitaine et l'Agence de l'Eau Adour Garonne (nouveau projet de coopération décentralisée à Madagascar) ;
- au Sud avec des instituts de recherche et universités (évaluation des impacts du programme ESOP sur les paysans) ;
- avec des investisseurs et entreprises privées (Fonds d'investissement CRESA, cofinancement de primes, assureurs privés) ;
- avec des fondations d'entreprises (Biolands en Tanzanie et en Côte d'Ivoire, SANOFI au Tchad et en Guinée) ;
- le partenariat Groupe indien BASIX/PAMIGA/CIDR au sein du programme ALP.

2.1. Développement des partenariats au niveau des Bureaux régionaux

Dès leur installation, les Bureaux régionaux se sont rapprochés des partenaires nationaux du CIDR au niveau de chacun des projets. Ils ont alors souvent examiné les modalités d'un renforcement et d'un développement de ces partenariats. De ce nouveau dialogue de proximité, ont rapidement émergé des améliorations de la collaboration et la volonté de définir ensemble de nouveaux projets.

2.2. Appui au renforcement et à la structuration du réseau AIDR

L'Alliance Internationale de Développement et de Recherche constitue le réseau d'ONG et d'entreprises de développement dans lequel le CIDR a continué de s'investir de manière forte en 2013. Il a, en particulier, déposé et négocié au nom de l'AIDR, une demande de cofinancement de son plan d'orientation stratégique 2014-2016 auprès de l'Agence Française de Développement, demande acceptée fin 2013.

3. Recherche et Développement

3.1 Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires

3.1.1. Dispositifs territoriaux d'appui au développement économique local

Les expérimentations réalisées au Bénin, sur ce thème de R&D inscrit dans le Plan Stratégique 2010-2014, ont été capitalisées en 2013. A Madagascar, une étude de faisabilité a été réalisée sur la mise en place d'une Agence Régionale de Développement pour mettre en œuvre le Schéma Régional de Développement économique. Un dispositif expérimental sera mis en place début 2014.

3.1.2. Conduite du changement

En 2013, le CIDR a initié un processus de recherche-action (formation¹ et expérimentations) destiné à mieux définir, suivre et évaluer les changements auxquels les programmes CIDR/IMGT contribuent. Ce travail a déjà permis de

¹ Les équipes IMGT ont bénéficié d'un atelier d'autoévaluation, accompagné par les consultants du cabinet InterMondes, sur ce thème de la conduite du changement. Cet atelier, réalisé en septembre, est inclus dans le contrat d'assistance technique pluriannuel entre CIDR et Région Picardie.

réinterroger le positionnement de l'assistance technique CIDR à Madagascar comme accompagnateur du changement et non comme un seul conseiller prescripteur. De nouveaux dispositifs pilotes de suivi-évaluation des changements ont commencé à se mettre en place en 2013 et seront accompagnés par la Direction des Opérations en 2014.

3.2. Entreprises Agricoles, Filières et Marchés

Le thème retenu (gestion du fonds de capital-risque CRESA) est lié au programme « ESOP en Afrique de l'Ouest ». Les travaux ont véritablement débuté, un peu plus tard que prévu, en février 2013 avec le recrutement d'un Conseiller technique spécialisé.

La création du fonds d'investissement pour la création d'entreprises agroalimentaires (CRESA) reposait sur des hypothèses en termes de financement, de fonctionnement, d'organigramme juridique et de gouvernance, de levée de fonds que les travaux d'analyse menés en 2013 permettent désormais d'actualiser.

Financement du fonctionnement du CRESA

Comme toute société de capital-risque, le CRESA ne peut pas financer son fonctionnement avec son activité les deux premières années. De plus, les investisseurs du CRESA exigent que l'intégralité des dotations au CRESA soit investie. Il est nécessaire de bénéficier d'une subvention d'exploitation pour couvrir les frais de constitution et de fonctionnement les premières années de création.

Organigramme juridique et gouvernance

Initialement, les quatre ONG partenaires (CIDR, ETD, ICD et APME.2A) devaient se partager la gouvernance du CRESA. Une nouvelle hypothèse est à l'étude.

Chantier de la levée de fonds

Les levées de fonds se feront projet par projet à l'instar de ce qui a été initié en 2013 :

- 30 000 Euros ont été levés auprès de l'association ACCIR et de l'association Bigorre Tiers Monde Développement pour un projet d'huilerie de soja au Burkina Faso ;
- 25 000 Euros de dettes ont été levés auprès des sites de crowdfunding pour un projet d'élevage de volaille au Burkina Faso.

3.3. Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois

Les programmes de Recherche Développement devaient se concentrer sur deux produits : Financement de chaînes de valeur et Financement de TPE/MPME.

3.3.1. Financement des chaînes de valeur agricoles

Des méthodologies et produits de financement pour les petits producteurs et les PME des filières ont été élaborés et testés en Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya et Tanzanie) depuis plusieurs années, avec différents types d'institutions financières (IMF et SACCO) et de filières (en allant des filières vivrières non structurées et peu sécurisées, jusqu'à des filières structurées incluant agriculture contractuelle entre petits producteurs organisés et des sociétés d'agrobusiness, généralement pour des cultures d'exportation et/ou à forte valeur ajoutée). Cette expérience diversifiée de terrain représente une grande richesse et valeur ajoutée que le CIDR a continué à valoriser, en poursuivant le travail de capitalisation/documentation engagé depuis plusieurs années, qui pourra notamment servir de base pour la constitution d'une offre de formation de qualité.

3.3.2. Financement de TPE/MPME

En Tanzanie, en partenariat avec PRIDE RFW, un produit de financement de MPME en amont et aval des filières riz et tournesol a été élaboré et un pilote mis en œuvre en 2013 dans deux agences. Quatre MPME ont été financées dans ce cadre. Il est prévu de diffuser ce produit à l'ensemble des agences de PRIDE RFW et pour différentes filières.

Dans les projets de crédit solidaire, le CIDR accompagne au Cameroun le développement de produits destinés aux femmes entrepreneurs qui veulent développer des MPE, créatrices d'emplois (crédits d'investissement, crédits individuels de montant supérieur) et à articuler ces clientes avec des prestataires de services non financiers. Le crédit individuel a été introduit en test pilote après la transformation du projet en Société Anonyme.

Au niveau de l'Institution CEC Cameroun, l'appui a permis de mettre en place un département rural pour l'extension en milieu rural de la distribution maîtrisée de produits spécifiques pour les TPE (urbains et ruraux). Une agence rurale a été créée.

3.4. Système de Santé et Prévoyance Sociale

3.4.1. La diversification et l'amélioration de l'offre de produits de micro-assurance

Dans le cadre du démarrage du programme au Togo, il a été choisi de proposer des produits à plus forte valeur ajoutée, notamment des produits mixtes santé et décès demandés par les assureurs togolais. Les résultats positifs du produit santé emprunteur, testé pour la première fois avec succès aux Comores, ont permis de convaincre d'autres Institutions de microfinance de proposer ce type de produits au Tchad.

3.4.2. Professionnalisation des structures de gestion de micro-assurance

Un guide d'utilisation de l'outil développé en 2012 pour le calcul d'une cotisation a été élaboré. Le développement du logiciel professionnel du CIDR s'est poursuivi au cours de l'année.

Les outils de suivi du risque développés dans les différents programmes ont été analysés. Un programme de suivi du risque (PSR) a été élaboré. Il comporte deux outils, un programme de suivi des adhésions (PSA) et un programme de suivi des prestations (PSP). Des manuels d'utilisation ont été rédigés. Ce logiciel peut être utilisé maintenant dans tous les programmes. Il servira à contrôler les indicateurs produits par le logiciel professionnel pendant sa phase de test.

3.4.3. Suivi d'impact des mutuelles sur la réduction de la mortalité maternelle

Une deuxième enquête a été conduite dans le District de Kyela au Tchad pour évaluer l'impact du produit familial de micro-assurance sur la mortalité maternelle et infantile. Les données sont en cours d'analyse.

Un protocole d'estimation de la mortalité maternelle et infantile a été intégré dans la méthodologie d'étude préalable du programme en cours de formulation avec l'ONG BASE dans le Logone Occidental au Tchad.

4. Démarche de management des connaissances

4.1. Accompagnement de la démarche de management des connaissances (KM)

En l'absence de Directeur du Management des Connaissances et de la Formation, les objectifs 2013 de Management des Connaissances ont été suivis par les Bureaux régionaux (cf. troisième partie). Les productions ont continué d'être publiées sur le site d' UNGANA, la base documentaire partagée entre tous les membres de l'AIDR.

4.2. Programmes opérationnels de management des connaissances

4.2.1. Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires (IMGT)

Les capitalisations réalisées en 2013 portaient sur :

- « le processus de planification intercommunale en Région Diana à Madagascar » élaboré dans le cadre du programme de coopération décentralisée Picardie ;
- « le renforcement de la commune urbaine de Diégo-Suarez » à Madagascar dans le cadre du programme de promotion du développement social urbain ;
- « le rôle des collectivités territoriales dans la promotion du développement économique au Bénin » dans le cadre de la coopération décentralisée Picardie ;
- « le processus de planification du développement local : l'élaboration des projets de territoires dans le Haho et le Moyen Mono au Togo ».

Ces travaux restent pour certains à diffuser largement par les Bureaux régionaux et par le réseau des membres du réseau AIDR.

4.2.2. Entreprises Agricoles, Filières et Marchés (ESOP)

Conformément au programme ESOP Afrique de l'Ouest, plusieurs activités de management des connaissances ont été réalisées en 2013 :

Méthodologies d'études et de mesure d'impact des ESOP sur les producteurs. Après un appel d'offres conjoint avec le F3E, le cabinet « Prospective et Coopération » a été recruté pour la mise au point d'une méthodologie de mesure des impacts des ESOP sur les producteurs. Un atelier de trois jours avec les quatre partenaires a permis de choisir parmi les outils possibles, et le calendrier de réalisation des premières études a été élaboré.

Politique de RSE applicable aux PME agroalimentaires en Afrique. Deux ateliers ont été organisés avec les managers des ESOP pour élaborer les critères de la charte RSE. Après une synthèse, la charte RSE a été validée et une grille de contrôle a été mise au point pour la mise en application auprès des ESOP les plus anciennes.

Référentiel sur la mise en place d'un fonds régional de capital-risque pour l'entrepreneuriat dans le secteur agroalimentaire. Plusieurs documents ont été rédigés en 2013 dans la perspective de créer le CRESA, notamment le Code de financement du CRESA, les Déterminants d'investissement du CRESA, la Grille d'évaluation des entrepreneurs.

4.2.3. Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)

Un travail a pu être entamé concernant l'élaboration d'un module de formation sur le financement des chaînes de valeur agricoles, à finaliser en 2014. Plusieurs supports et outils ont été élaborés dans le cadre des activités, notamment un module de

formation sur le financement des MPME de chaînes de valeur, incluant une méthodologie d'évaluation et de suivi des entreprises.

En termes de gestion des connaissances «en interne », deux communications ont été faites lors de la rencontre annuelle au siège à Autrèches (France) à l'ensemble des Conseillers techniques du CIDR : l'une sur le financement des chaînes de valeur agricoles en Afrique de l'Est, et l'autre sur le fonds de financement des filières agricoles au Ghana.

4.2.4. Système de Santé et Prévoyance Sociale (SSPS)

Standardisation des méthodes et des outils dans une démarche de KM :

- la démarche suivie pour la réassurance des dépenses des malades du SIDA par un fonds apporté par la Fondation Elton John (EJAF) a fait l'objet d'une capitalisation détaillée des outils des méthodes et des résultats des obtenus ;
- dans le cadre de la mise en place du Centre technique de Gestion, le manuel de « process » développé pour le PMAS au Tchad a été décliné en manuel de procédures.

5. Démarche de communication externe

5.1. Définition, gestion et évaluation de la politique de communication

- Compte-tenu de la réorganisation et de l'arrêt de la cellule de communication, la communication externe n'a pas constitué une priorité en 2013. Pour autant, une série d'initiatives ont permis au CIDR de communiquer.

5.1.1. Participer à des évènements

En 2013, le CIDR a participé à différents évènements en France ou à l'étranger contribuant à sa communication et son image :

- Forum Mondial Convergences, Paris, septembre 2013 : Animation de l'atelier sur le thème micro-assurance et partenariat public-privé ;
- Conférence Internationale sur la Micro-Assurance en Afrique, Nairobi ;
- Panel international sur la Gouvernance des Institutions de microfinance, Turin.

5.1.2. Communiquer sur la nouvelle stratégie du CIDR

- Dès sa validation par le Conseil d'Administration en avril, un courrier d'information a été envoyé aux principaux partenaires techniques et financiers du CIDR.
- Dès leur installation au deuxième semestre 2013, les directeurs de nouveaux Bureaux régionaux ont cherché à communiquer auprès des autorités nationales et des partenaires financiers de leurs zones respectives d'intervention.
- Ils ont profité des missions de la Direction des Opérations pour présenter la nouvelle stratégie du CIDR dans le pays d'installation de leur Bureau régional.

5.2. Réalisation de films vidéo sur les programmes

En 2013, le CIDR et ses partenaires ont réalisé et diffusé deux films :

- « **Appui au développement régional** » Région Diana – Madagascar ;
- « **Promotion des mutuelles de santé** » en Tanzanie.

5.3. Finalisation et diffusion du Livre « 50 ans d'innovation(s) » du CIDR

Après plus d'une année de travail, le CIDR a publié et diffusé le livre élaboré à l'occasion de ses 50 ans !

Cet ouvrage retrace 50 années de travail de développement et d'expériences du CIDR au travers d'une sélection de projets par décennie. Chaque projet a été choisi en fonction de son caractère innovant et de son impact structurant sur l'évolution du CIDR.

III. Activités des Bureaux régionaux

1. Bureau Régional Afrique de l'Ouest (BRAO)

Les activités prévues de mise en place du Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest (BRAO) sur les plans administratif, comptable et technique ont pratiquement toutes été réalisées à partir d'avril 2013. Seule la rédaction du manuel des procédures a pris du retard.

Le BRAO a achevé le montage financier d'un nouveau projet SSPS en Côte d'Ivoire et l'a lancé à partir de juillet 2013.

Des objectifs 2013 en termes de renouvellement et de montage de nouveaux projets avaient été fixés par le BRAO.

Les activités de renouvellement de projets ont été réalisées, mais les calendriers n'ont pas été respectés pour les deux premiers :

- la nouvelle phase du Programme IMGIT au Togo a été rédigée et déposée à l'AFD/DPO seulement en octobre 2013 ; la réponse de l'AFD interviendra en juin 2014 ;
- le document de la nouvelle phase du projet SSPS au Sénégal a été rédigé mais les négociations avec un partenaire financier et le pool des six assureurs sénégalais a pris plus de temps que prévu ; le dossier de demande de financement complémentaire sera déposé à l'AFD en mars 2014 ;
- le CIDR a répondu à l'appel d'offres du Conseil Régional de Picardie pour la mise en œuvre de son programme de coopération décentralisée avec l'APIDA au Bénin ; le CIDR a été retenu pour une durée de quatre ans (contrat négociable annuellement).

Le BRAO avait prévu de formuler trois nouveaux projets :

- deux missions de formulation se sont déroulées (une sur l'appui à la filière riz à l'échelle communale au Bénin et une en Côte d'Ivoire sur l'appui aux nouvelles collectivités) ; les documents seront formulés en 2014 ;
- un troisième projet devait être formulé dans le cadre d'un appel à projet lancé par l'AFD/FISONG, mais la note succincte de présentation proposée n'a pas été retenue.

Le BRAO avait défini un programme de management des connaissances, recherche et développement pour 2013 qui n'a été que très partiellement mis en œuvre. La responsabilité de cette fonction incombe aux Coordonnateurs Thématiques Régionaux qui n'ont pu y consacrer suffisamment de temps.

1.1. Lancement du BRAO et rayon d'action

Le BRAO a été installé en mars 2013 à Cotonou. A cette occasion, un atelier de lancement mobilisant les huit conseillers techniques du CIDR exerçant en Afrique de l'Ouest et le siège du CIDR a été organisé pour définir les nouvelles modalités d'intervention.

Le siège du BRAO est situé à Cotonou (Bénin) et l'Afrique de l'Ouest constitue son champ d'intervention.

En 2013, le BRAO est intervenu dans sept pays : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Sénégal, le Togo.

Neuf programmes sur trois thématiques ont été mis en œuvre par le BRAO en 2013 :

- IMGT : deux programmes au Bénin et un au Togo ;
- EAFM : une convention programme dans quatre pays (Bénin, Burkina Faso, Mali, Togo) et un programme en Côte d'Ivoire ;
- SSPS : un programme en Côte d'Ivoire, un en Guinée, un au Togo et un au Sénégal.

Le programme de « value chain finance » mis en œuvre au Ghana est placé sous la responsabilité du BRAC (Bureau Régional Afrique Centrale).

1.2. Ressources humaines

Fin 2013, le BRAO dispose des ressources humaines suivantes :

- un directeur ;
- un coordonnateur thématique régional IMGT
- un coordonnateur thématique régional SSPS
- deux conseillers techniques IMGT
- trois conseillers techniques EAFM
- un conseiller technique SSPS
- un responsable administratif et financier
- une comptable
- une assistante de direction
- du personnel de soutien (chauffeurs et gardiens).

La fonction de coordonnateur thématique régional EAFM est assurée par le directeur du BRAO.

La totalité du personnel technique du BRAO a eu l'occasion de se réunir à trois reprises en 2013 (lancement en 2013, construction programme 2014 en septembre, autodiagnostic qualité en décembre).

1.3. Mise en place du service administratif et financier et transfert de la gestion comptable et financière

Le Responsable administratif et financier (RAF) du BRAO a été recruté le 15 juillet 2013 avec le concours du Cabinet KPMG. Une comptable l'assiste dans ses travaux. Le BRAO a recruté une assistante de direction en novembre 2013.

En juillet 2013, le RAF du BRAO a rencontré les conseillers du CIDR en poste au Togo et au Bénin, ainsi que le Directeur et le responsable administratif et financier d'ETD. Ces rencontres lui ont permis de prendre connaissance des documents comptables et financiers produits par les responsables des programmes mis en œuvre par le CIDR.

Il a ensuite effectué un stage de formation au siège du CIDR à Autrèches, du 24 juillet au 3 août 2013.

Le BRAO a adopté le logiciel SAGA ; le RAF a bénéficié d'une formation à distance sur ce logiciel. Le manuel de procédures du BRAO est en cours de rédaction.

Fin 2013, le BRAO assure le contrôle mensuel et le traitement sur le logiciel SAGA de la comptabilité de tous les programmes qui dépendent du BRAO.

Fin janvier 2014, la comptabilité de tous les projets en cours sera saisie sur le logiciel SAGA et les premiers comptes-rendus financiers seront réalisés à partir de février 2014 suivant un programme défini par le Directeur administratif et financier du CIDR et le BRAO.

1.4. Démarche qualité du BRAO

Le Bureau Régional Afrique de l'Ouest du CIDR entend fournir d'importants efforts pour améliorer tant ses pratiques d'intervention que son fonctionnement, en vue de renforcer l'impact de ses actions pour leurs destinataires et l'efficacité de sa contribution aux processus de développement.

L'adoption d'un modèle global d'analyse intégrant les dimensions institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles de la qualité pour le BRAO du CIDR est apparue comme un moyen d'initier un processus d'amélioration continue.

Le modèle retenu par le BRAO a été conçu par les collectifs Coordination SUD et le F3E. A partir du modèle EFQM (European Foundation for Quality Management), ils ont développé un outil d'autodiagnostic et d'amélioration continue qui puisse être utilisé par les ONG françaises de solidarité internationale [MADAC – Modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue dans les ONG françaises de solidarité internationale].

Un atelier d'autodiagnostic s'est déroulé les 14 et 15 décembre 2013 au siège du BRAO à Cotonou. Il a été animé par la Direction des Opérations du CIDR. Les dix cadres du BRAO ont participé à cet atelier qui a permis de recenser les acquis et forces du Bureau régional d'une part et a identifié de nombreuses pistes d'améliorations d'autre part.

Lors de l'atelier de priorisation qui a suivi, des objectifs à moyen terme ont été proposés ainsi qu'une vingtaine d'actions prioritaires pour 2014. Loin d'être exhaustives, ces actions constituent des actions repères manifestant la volonté de chacun de progresser dans la qualité de leur organisation, de leur fonctionnement et de leurs interventions.

1.5. Programmes en cours rattachés au BRAO

1.5.1. Thématique IMGT

Le Coordonnateur thématique régional a pris ses fonctions au Bénin le 11 mars 2013. La totalité de son temps a été affectée en 2013 aux deux projets de la coopération décentralisée de la Région Picardie au Bénin auprès du GIC (Collines) et de l'APIDA (Alibori).

L'ensemble de l'équipe IMGT du BRAO a participé au séminaire de travail à Autrèches du 2 au 6 septembre puis à un exercice d'auto-évaluation de l'accompagnement au changement qu'elle assure dans le cadre de son appui au Groupement Intercommunal des Collines sous la conduite d'InterMondes. Cet exercice a donné lieu à une restitution en présence des représentants, élus et techniciens, du CRP.

a) Programme d'appui à la gouvernance locale (PAGLOC) – Togo – Haho – Moyen Mono

- L'année 2013, dernière année de cette première phase d'intervention, a fait l'objet d'une évaluation externe. Celle-ci a mis en exergue l'importante capacité d'adaptation du programme au contexte national et local. Les élections locales, attendues sur la période, n'ont pas eu lieu et le processus de décentralisation a connu peu d'avancées depuis 2009. Les principaux acquis de ce programme pilote au Togo sont liés à la dynamique de concertation et de partenariat entre autorités locales et société civile qui a permis un renforcement de capacités important des leaders villageois et des collectivités locales. Près de 80 organisations de la société civile ont été mobilisées autour de la mise en œuvre des quinze projets de territoire élaborés de manière participative. Les trois collectivités accompagnées

ont réalisé pour la première fois, sous maîtrise d'ouvrage propre, une dizaine d'infrastructures offrant de nouveaux services essentiels à leur population.

- A l'issue du contrat du Conseiller technique permanent au mois d'avril 2013 et au terme de 2,5 ans de renforcement de capacités de proximité de l'équipe locale recrutée par ETD, le dispositif d'appui du CIDR a évolué. L'appui s'est réalisé à l'occasion de missions mensuelles de terrain depuis la coordination pour assurer le suivi et un appui régulier au projet. Le coordonnateur thématique régional a participé à la restitution finale de l'évaluation du PAGLOC à Lomé.
- L'année 2013 a été l'occasion de formuler une deuxième phase de ce programme d'accompagnement au processus de décentralisation soumise au financement des partenaires techniques et financiers ayant soutenu la première phase.
- Fin 2013, deux documents de capitalisation ont été élaborés par ETD avec l'appui du CIDR :
 - planification et gouvernance territoriale au Togo – préparer la décentralisation par le dialogue et la collaboration populations–collectivités locales ;
 - accompagnement à la mobilisation des recettes locales (marchés et emprises sur la voirie).

● Résultats et impact fin 2013

Indicateurs	2011	2012	2013
Nombre de villages touchés par le programme	230	410	410
Nombre de personnes ayant participé aux activités	17 000	26 000	31 000
Pourcentage de la population adulte	8 %	14,5 %	15 %
Nombre d'actions d'appui aux initiatives locales	0	8	19
Nombre d'organisations de bases appuyées	0	145	98
Nombre de bénéficiaires directs	0	700	2 000
Nombre de projets de territoire finalisés	5	13	15
Nombre de réunions cantonales	45	538	195
Taux d'accroissement des recettes locales ayant bénéficié d'un appui	-	-	30 %
Nombre d'infrastructures de proximité en cours de réalisation	0	10	7
Nombre de bénéficiaires directs	0	15 000	18 000
Volume financier géré sous maîtrise d'ouvrage des collectivités	0	100 000 €	70 000 €

b) Programme d'appui technique à la mise en œuvre du programme de coopération décentralisée entre la Région Picardie et Groupement intercommunal des Collines (GIC) - Bénin

- En 2013, le GIC s'était fixé cinq chantiers thématiques et deux chantiers transversaux prioritaires.
- L'organigramme du GIC a été revisité et les recrutements nécessaires identifiés. Dans le courant de l'année 2013, un seul des postes prévus a été effectivement pourvu.
- Le projet de territoire a connu une avancée notable avec la finalisation du Diagnostic territorial intercommunal (DTI), sa validation puis l'élaboration de la stratégie et de ses orientations stratégiques. La stratégie a été mise en débat à l'occasion des Assises de Territoire qui ont connu une forte audience.
- Le dispositif de suivi-évaluation a fait l'objet d'un travail qui a permis d'identifier de façon partagée les changements attendus de l'atteinte des objectifs spécifiques du GIC. Des indicateurs ont été définis et la faisabilité de leur renseignement a été testée. Des ajustements doivent encore être réalisés.

- Dans le domaine du management des connaissances, un travail de capitalisation participatif sur les bonnes pratiques de l'élaboration participative des PDC a été conduit. Un document composé de fiches a été produit et est disponible.
- Le chantier transversal de création d'un EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale) a été engagé et un groupe de travail mis en place. Ce groupe de travail a estimé qu'il fallait d'abord procéder à une large information des acteurs et élus communaux avant d'aller plus loin. De plus, le GIC a souhaité être accompagné par une personne ressource proche du Ministère. Cette recherche n'a pas abouti. Ce chantier sera reconduit de façon prioritaire en 2014.
- Un accord de partenariat entre le GIC et le CIDR a été établi précisant pour chacun des chantiers : la répartition des tâches, le nom des référents GIC et CIDR ainsi que le nombre de jours CIDR affectés à chacun des chantiers. En dépit d'une forte attente dans le domaine du développement économique local, l'expertise « développement économique local » du CIDR n'a pas pu être valorisée faute du recrutement d'un Chef de service en charge du Développement économique local d'une part et de la décision de reporter l'organisation de la foire intercommunale à 2014 d'autre part.

● Résultats et impacts fin 2013

Rubriques	2013
Pourcentage de collectivités appuyées (ayant un plan de développement) ayant réalisé un atelier de suivi annuel	100 %
Nombre des collectivités appuyées mettant en œuvre un programme thématique spécifique impliquant les services déconcentrés du Ministère sectoriel concerné	6 (Eau)
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes	75 %
Pourcentage (moyen) de prise en charge par les collectivités des coûts de fonctionnement de leurs instances de concertation	100 %

c) Programme d'appui au développement des territoires de l'Alibori - Bénin

- La démarche d'élaboration d'un projet de territoire intercommunal a été enclenchée. A partir de l'identification des traits de caractères de l'Alibori et de ses principaux enjeux, définis de façon participative (diaspora, représentants de la société civile, élus, techniciens communaux, ...), un projet de plan du diagnostic a été établi. Sur cette base, le travail de rédaction et d'établissement de FFOM a été réparti entre les membres de l'équipe technique de l'APIDA.
- Ce travail a été enrichi à l'occasion d'une mission de l'Agence d'urbanisme du Grand Amiénois qui a permis de préciser les facteurs de dégradation et de progression, la cartographie de l'état des lieux, l'ébauche d'une vision à l'horizon 2040 et l'élaboration de cartes de perspectives.
- Au mois de décembre, un atelier d'écriture a été organisé pour avancer la rédaction. La finalisation du diagnostic est prévue pour le premier semestre 2014.
- La poursuite de la mise en place de l'Observatoire du territoire s'est traduite par :
 - la formalisation et l'édition de fiches de présentation des communes (une fiche par commune) et de l'intercommunalité ;
 - la consolidation de bases de données.
- En 2013, l'APIDA s'est réorganisée de façon à entériner l'intégration de l'ODETA, à répondre aux engagements pris dans le cadre du projet « Parc du W » (UE) et à faire de l'APIDA une organisation performante.

- Pour ce faire, plusieurs recrutements ont été programmés dont ceux d'un chargé de mission Gestion des ressources naturelles, d'un comptable, d'un chargé de mission finance locale et si possible d'un chargé de mission suivi-évaluation.
- La Région Picardie a lancé en 2013 un appel d'offres pour l'assistance technique de la nouvelle phase du programme de coopération décentralisée Picardie-Alibori 2014-2017.
- La proposition du CIDR a été retenue. Les modalités de cette assistance technique ont évolué avec une assistance technique permanente fortement dégressive alors que les besoins de renforcement de capacités de l'organisation restent conséquents.

• Résultats et impact fin 2013

Rubriques	2012	2013
Pourcentage de collectivités appuyées ayant un Plan de Développement Communal approuvé	100 %	100 % <i>révision à mi-parcours</i>
Pourcentage de collectivités appuyées ayant mis en œuvre des actions de leur PDC	100 %	100 %
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation	55	65
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances de concertation communale	5 300 personnes	7 206 personnes
Pourcentage des collectivités ayant augmenté d'une année sur l'autre leur taux de recouvrement des impôts et taxes <i>NB : Le taux de recouvrement augmente malgré une baisse de volume (suppression de certaines taxes)</i>	100 %	100 %
Montant global des cotisations communales à l'APIDA	45 millions FCFA	45 millions FCFA
Nombre de réunions des commissions permanentes	13	5
Nombre de forains à la foire intercommunale	63	84
Part des forains de l'Alibori	62 %	65 %

d) Prestations d'appui à l'APIDA (Parc national du W)

- L'APIDA a répondu, avec l'appui du CIDR, à l'appel à projet de l'Union Européenne composante 3 du Programme d'Appui aux Parcs de l'Entente. La proposition de l'APIDA a été retenue, elle est la seule organisation bénéficiaire avec rang d'autorité locale. Le CIDR est partenaire de la mise en œuvre de l'APIDA lui permettant d'expérimenter de nouvelles approches de gestion communale des zones riveraines de parcs.

1.5.2. Thématique EAFM

a) Convention programme Afrique de l'Ouest pour la promotion d'entreprises de services (Bénin, Burkina Faso, Mali, Togo)

La poursuite de l'appui aux entreprises et aux producteurs par les plateformes pays a permis :

- la création de nouvelles entreprises tant sur les filières maîtrisées (soja riz, lait) que sur de nouvelles filières (niébé, volailles, oignons, miel, ...)
- vingt et une opérations test ont été mises en place dont douze sur la filière riz, six sur la filière soja, une sur la filière volailles et deux sur la filière oignons ;
- le développement des services d'accès au crédit pour les producteurs au Togo ;
- l'appui à la structuration en coopératives au Togo et au Mali ;
- la mise en place des filières de production de semences de soja au Mali ;
- l'amélioration et la diversification des techniques de production et de transformation (productions de référentiels techniques) ;
- le renforcement des conseillers en gestion des plates-formes (formations et nouveaux outils de contrôle de gestion).

Dans chaque pays, les partenaires du programme (ETD, ICD, APME.2A) ont développé des relations étroites avec les services de Ministères de l'Agriculture et sont régulièrement invités aux réflexions nationales sur l'élaboration des politiques publiques. ETD au Togo et au Bénin a été retenu comme maître d'œuvre de programmes agricoles nationaux financés par la Banque Mondiale.

- Le chantier sur l'élaboration d'une méthodologie d'étude de l'impact des ESOP sur les producteurs est amorcé avec le concours du Bureau d'études français « Prospectives et Coopération ». Parmi les différents outils proposés et après analyse et discussion avec les plates-formes, la méthode retenue sera construite autour de l'outil SROI (Social Return on Investment). Des universitaires africains seront identifiés par les plates-formes début 2014 pour la mise en route des premières études.

Une première ébauche de charte RSE avait été élaborée avec les cadres de plates-formes en 2012 sur la base de la norme ISO 26 000. Le même cheminement a été conduit avec les promoteurs des ESOP afin que ces derniers soient les auteurs et les acteurs de la démarche RSE et qu'ils se l'approprient dès la phase de conception. Une charte de 31 critères, répartis entre les sept thèmes de la norme ISO 26 000, a été élaborée et validée par tous les acteurs. Cette charte pourra servir de critère de sélection pour l'accès aux financements du fonds d'investissement.

Concernant l'institutionnalisation du fonds d'investissement CRESA, les études et réflexions menées en 2013, notamment au regard des due diligences réalisées auprès des ESOP existantes, ont permis de construire le plan d'affaires de ce fonds d'investissement et les modalités de sa future gouvernance. Ces réflexions et études ont été particulièrement riches d'enseignements pour le CIDR et l'ensemble de ses partenaires. Elles ont fortement questionné l'approche « ESOP » permettant aux acteurs de réaffirmer certains principes clés tout en identifiant des leviers d'amélioration. Le CRESA intéresse de nouveaux partenaires AGRA, Bigorre Tiers Monde Développement, organismes de « crowdfunding ». Après son institutionnalisation, le CRESA aura besoin de deux années pour atteindre sa vitesse de croisière et financer son fonctionnement par les intérêts de ses encours.

Par ailleurs, les échanges inter-pays se sont intensifiés en 2013 et le Ghana a été retenu comme cinquième pays d'intervention après études dans la sous-région.

• Résultats et impact fin 2013

Indicateurs	Réalisation 2013
Nombre de producteurs sous contrat	15 954
Total emplois ESOP	497
Nombre d'ESOP	55
Nombre de nouvelles zones prospectées	14
Nombre de nouvelles filières étudiées/retenues	9 étudiées / 6 retenues
Pourcentage des producteurs sous contrat en relation avec une institution de crédit pour le financement de la campagne agricole	59 %
Proportion de femmes productrices	17 %

b) Programme de promotion d'entreprises de services pour les riziculteurs ivoiriens (Côte d'Ivoire)

Le programme travaille en étroite collaboration avec l'Office National pour le Développement de la Riziculture (ONDR) qui prévoit des dotations d'équipements et l'aménagement de bas fonds rizicoles.

Fin 2013, cinq entreprises de transformation et de commercialisation et de riz sont constituées dans les départements de Divo, M'Batto, Zuénoula, Katiola et Korhogo. Le

capital social de ces SARL est partagé entre le directeur, les organisations professionnelles rizicoles et des investisseurs locaux. Trois de ces entreprises sont déjà fonctionnelles.

En 2013, un important travail de conseil aux entreprises a été mené :

- cadre légal et gouvernance des entreprises : appui à la formalisation (choix des associés, rédaction des statuts et des pactes d'associés, suivi du dossier de constitution avec un notaire), tenue Assemblée Générale ;
- appui à la mobilisation des riziculteurs : réunions d'informations et perspectives de déroulement de la campagne 2014, formations ;
- gestion budgétaire : mise à jour des plans d'affaires, appui à la tenue de la comptabilité sous logiciel, facilitation des échanges avec des banques et institutions de microfinance pour le fonds de roulement des entreprises ;
- opérationnalisation des équipements industriels : facilitation de la cession des équipements agroindustriels par l'ONDR ; identification d'installateurs industriels ;
- appui aux démarches commerciales : proposition d'une marque qualité « Délice » ; appui des entreprises dans leurs actions commerciales.

Le programme a accompagné financièrement trois entreprises (investissements et fonds de roulement), sujet à des missions de contrôle (inventaires de caisse, rapprochements bancaires, inventaires de stocks, vérifications de créances, etc.).

• Résultats et impact fin 2013

Indicateurs	Réalisation 2013
Nombre d'entreprises accompagnées	5
Nombre de riziculteurs associés	800
Quantité de riz acheté par les entreprises	35 tonnes
Quantité de riz paddy transformé en prestation	50 tonnes
Montant investi par le Fonds de soutien à la riziculture	60 millions de FCFA

1.5.3. Thématique SSPS

a) Programme de promotion de la micro-assurance dans la ville de Lomé (Togo)

Le programme de promotion de la micro-assurance a effectivement démarré en novembre 2012. La phase opérationnelle a démarré en février 2013. Le Centre Technique de Gestion et l'Unité d'appui-conseil, pilotés par l'ONG CREDI, sont opérationnels. Les équipes sont formées.

L'année 2013 a permis d'opérationnaliser une nouvelle approche institutionnelle, adaptée au milieu urbain, par la mise en place du « Réseau de Soins Coordonnés ». Sous forme associative, il regroupe aujourd'hui 33 formations sanitaires, sous contrat avec le Centre Technique de Gestion. En adhérant au réseau, elles s'engagent à harmoniser leurs pratiques médicales et à assurer la traçabilité de la prise en charge des bénéficiaires des produits de micro-assurance.

Centres médico-sociaux	12	Cliniques privées	9
Centres hospitaliers régionaux	2	Pharmacies privées	9
Centres hospitaliers universitaires	1	Total	33

La démarche consiste à (i) cibler les différentes formations sanitaires susceptibles de faire partie du réseau de soins coordonnés ; (ii) faire une étude de coûts dans les différentes formations sanitaires selon leur niveau dans la pyramide sanitaire ; (iii) organiser des ateliers de travail avec les prestataires de soins par niveau de la pyramide sanitaire ; (iv) définir des protocoles de prise en charge par pathologie et par niveau de la pyramide sanitaire ; (v) faire valider les protocoles par les différentes

formations sanitaires ; (vi) rédiger les statuts du réseau de soins coordonnés et mettre en place les instances du réseau de soins coordonnés.

Sur la base des études réalisées dans les différentes formations sanitaires, trois produits de micro-assurance santé ont été élaborés :

- un produit de micro-assurance santé scolaire destiné aux écoles ; il couvre les premiers soins de l'élève pendant les heures de cours ;
- un produit à adhésion familiale ; il couvre aussi bien les soins ambulatoires que les risques graves dans les formations sanitaires de deuxième et troisième niveau ;
- un produit hospitalier destiné à couvrir les risques graves.

Pour le portage de ces produits, un document de stratégie de collaboration a été élaboré et soumis aux différents assureurs. Deux assureurs (UAT Assurances et NSIA Assurances) ont confirmé leur intérêt de porter des risques dans le cadre du programme de micro-assurance.

- La distribution des produits de micro-assurance a pu démarrer dès le second semestre de l'année 2013. La stratégie d'intervention consiste à s'appuyer sur des Groupes Organisés (associations socioprofessionnelles notamment). En 2013, deux Groupes Organisés, représentant un potentiel de 5 920 assurables, avaient marqué leur intérêt par la signature d'un mémorandum. Fin 2013, sur ce potentiel assurable, 1 274 personnes étaient couvertes (soit 21,5 % de pénétration après six mois).

La stratégie initiale prévoyait aussi la mise en place d'un produit à adhésion automatique avec l'institution de microfinance WAGES. Les études et négociations réalisées en 2013 avec WAGES n'ont pas permis de confirmer cette hypothèse. De nouvelles hypothèses de collaboration sont envisagées autour de la distribution des produits existants via les réseaux des caisses de WAGES.

En vue de permettre au partenaire CREDI de mieux intégrer l'activité de micro-assurance dans sa structure d'activités, un programme d'accompagnement a été mis en place.

• Résultats et impact fin 2013

Indicateurs	Cible 2015	Réalisation 2013
Nombre de contrats de délégation de gestion signés avec des porteurs de risques (compagnie d'assurance et mutuelles)	5 contrats	1 contrat signé
Nombre de produits à adhésion volontaire lancés	6 produits	3 produits élaborés
Nombre de contrats signés avec des groupes organisés	4 contrats	2 contrats
Potentiel d'assurés	150 000 assurés	5 920 assurés
Nombre de formations sanitaires membres du Réseau de Soins Coordinés	3 hôpitaux, 5 cliniques, 4 centres de santé	3 hôpitaux, 9 cliniques, 12 centres de santé, 9 pharmacies

b) Appuyer le passage à l'échelle de la micro-assurance santé par l'implication des compagnies privées d'assurance (Sénégal)

L'appui aux Groupes Organisés a été poursuivi au cours de l'année 2013. Au cours de l'année, 28 groupes organisés ont signé des conventions avec le programme pour la distribution des produits de micro-assurance. Sur ces 28 groupes, 14 ont effectivement commencé un processus de collecte des cotisations (1 069 personnes).

Pour ce qui est des écoles, des conventions ont été signées avec 286 écoles pour un potentiel de 67 000 élèves à couvrir. A la rentrée scolaire 2013-2014, 3 793 élèves bénéficiaient de services de micro-assurance au sein de ces écoles.

Les nouvelles dispositions du Code de la Conférence interafricaine des marchés d'assurances (CIMA), imposant le paiement intégral de la prime d'assurance avant le début de la couverture d'assurance, constituent un frein important pour la souscription des personnes vulnérables aux produits de micro-assurance. Par ailleurs, le seuil minimum de 200 personnes par Groupe Organisé, imposé par les compagnies d'assurances, est un second facteur limitatif dans la couverture des Groupes Organisés.

Le Pool Micro-Assurance Santé (PMAS) a continué à se structurer en signant de nouvelles conventions avec les prestataires de soins, ce qui porte à 27 le nombre de formations sanitaires en contrats avec cette structure. Il a également continué l'actualisation de ses procédures de gestion.

L'année 2013 a également été consacrée au renouvellement des financements pour une nouvelle phase de ce programme. Des négociations ont notamment été menées avec les assureurs membres du PMAS eux-mêmes, avec la Société Financière Internationale (SFI) et l'AFD.

- Résultats et impact fin 2013

Indicateurs	Réalisation 2013
Nombre de Groupes Organisés collaborant avec le projet	28 Groupes organisés en partenariat représentant un potentiel d'assurés de 67 918 personnes
Nombre de formations sanitaires en contrat avec le PMAS	27 formations sanitaires sont conventionnées par le PMAS
Relation avec les autorités de tutelle	Signature d'une convention cadre avec le Ministère de la Santé permettant d'appliquer la réduction de tarif aux assurés du PMAS

c) Promotion de mutuelles de santé en faveur des populations du secteur informel et agricole – Région des Lacs (Côte d'Ivoire)

L'année 2013 est une année de lancement du programme (études pour élaboration de produits de micro-assurance, information et organisation des assurés et mobilisation des partenaires financiers du programme).

Les études ont permis, au travers d'enquêtes et de « focus group », de préciser les besoins et la demande et de définir les capacités contributives des assurés potentiels. Les producteurs de cacao, fournisseurs de l'entreprise BIOPARTENAIRE, et leur famille ont été particulièrement ciblés. Ces études confirment l'intérêt des producteurs mais aussi de l'entreprise BIOPARTENAIRE à mettre en place un dispositif de micro-assurance santé viable. La capacité contributive des assurés potentiels a été estimée à hauteur de 2 500 FCFA par an et par personne pour des foyers de sept personnes en moyenne, 40 % de la population cible pourrait alors y souscrire. Le coût réel du produit familial pour les assureurs est quant à lui estimé à 5 000 FCFA par an et par personne. La différence serait couverte par des primes payées par la société productrice de cacao.

L'équipe en place a assuré le travail d'information, de sensibilisation et d'organisation de la mutuelle.

Concernant la mobilisation des partenaires financiers au programme, la GIZ et l'AFD se sont engagées à soutenir le programme. Enfin, la relation partenariale a été

formalisée entre BIOPARTENAIRE et le CIDR à travers une convention de collaboration signée en septembre 2013.

- **Résultats et impact fin 2013**

Indicateurs	Réalisation 2013
Un produit maternité sans risques couvre les soins maternels non soumis à la gratuité ciblée	Un contrat cadre a été négocié avec la Direction Régionale de la santé
Nombre de points d'achat de BIOPARTENAIRE couverts par une section de mutuelle	93 % de taux de couverture dans la zone actuelle de travail
Nombre de villages où existe un point focal de la mutuelle	58 comités villageois de mutualité dans 62 villages actuellement couverts sont installés, soit un taux de couverture de 93 %

d) Programme Guinée SSPS

Le CIDR a poursuivi son appui à l'Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière (UMSGF). Dans ce cadre, le CIDR a été bénéficiaire en 2013 d'un contrat court de la Banque Mondiale en vue de préparer la redynamisation des mutuelles existantes et de la création de nouvelles.

Deux missions d'appui méthodologique ont été réalisées au cours de l'année 2013 en Guinée. La première a permis de préparer le lancement de cette étude. Elle a été réalisée en juillet 2013. La seconde mission réalisée en octobre 2013 a permis l'exploitation des données de cette étude.

La suspension des financements de la Banque Mondiale à la Guinée au cours du mois de novembre 2013 a conduit à l'arrêt du processus de création de ces mutuelles.

Dans le même temps, un programme « maternité sans risque » avait été élaboré en vue de répondre aux besoins identifiés lors des études. Ce projet a été soumis à d'autres partenaires et est en cours d'examen.

- **Résultats et impact fin 2013**

Indicateurs	Réalisation 2013
Taux d'accouchement assisté par un professionnel de santé dans les villages appuyés	78 % des accouchements dans les 20 villages appuyés dans le cadre de la maternité sans risques ont été effectués en milieu hospitalier
Taux de couverture en stratégie avancée des villages couverts	Le taux de couverture des 20 villages appuyés dans le cadre de la maternité sans risque est supérieur à 100 % (87 stratégies avancées, réalisées dans 20 villages)

1.6. Renouveau de projet et montage de nouveaux programmes

1.6.1. Renouveau de projets

a) Programme d'appui au développement des communes du département de l'Alibori – Bénin

En réponse à un appel lancé par le Conseil Régional de Picardie, une offre technique et financière a été déposée en septembre 2013 par le CIDR. La proposition du CIDR a été retenue.

b) Programme de développement local (Haho Moyen Mono – Togo)

Suite aux évaluations réalisées en 2013, ETD et le CIDR ont souhaité formuler une deuxième phase d'intervention dans le Haho et le Moyen-Mono. Dans la continuité de la précédente, le nouveau programme valorise les nombreux acquis tout en mettant

davantage l'accent sur la mobilisation des ressources locales des collectivités et sur la dimension environnementale du développement durable. En 2013, le BRAO a formulé avec ETD cette nouvelle phase et l'a soumise à financement.

c) Programme de passage à l'échelle de la micro-assurance santé au Sénégal

En 2013, les parties prenantes de programme ont formulé une nouvelle phase d'intervention. Des négociations ont donc été entreprises au cours de l'année avec les six compagnies d'assurances membres du Pool afin d'obtenir leur contribution au financement. La SFI a marqué son engagement, l'AFD sera sollicitée en 2014.

1.6.2. Montage de nouveaux programmes

Le BRAO s'est mobilisé sur le montage et la formulation de nouveaux programmes parmi lesquels :

- adaptation des pratiques agricoles au changement climatique dans la région du Gbêké (Côte d'Ivoire) ;
- développement de produits financiers pour le secteur agricole au Togo ;
- développement des filières soja et pisciculture au Bénin en partenariat avec le CIRAD et ETD ;
- insertion des jeunes et employabilité en partenariat avec le CEDEL, ETD et APME.2A ;
- promotion de la filière riz dans le Borgou et de l'Alibori (Bénin) qui a fait l'objet d'une mission conjointe CIDR/ETD en juillet 2013 ;
- décentralisation et développement territorial en Côte d'Ivoire (Région des Grands Ponts) en partenariat avec le Gouvernement Ivoirien et l'Assemblée de Régions de Côte d'Ivoire. Une mission conjointe BRAO/DO en novembre 2013 a permis de rencontrer les potentielles parties prenantes de ce programme au niveau local et national.

1.6.3. Veille et prospection

Le BRAO a mené des activités de veille, d'information ou de prospection pouvant potentiellement déboucher sur le montage et/ou la mise en œuvre de nouveaux programmes :

- contacts réguliers avec le service de la Coopération décentralisée du département des Hauts de Seine (France) au Bénin qui envisage de mettre en œuvre un programme de coopération décentralisée au Bénin ;
- rencontres avec la Délégation de l'Union Européenne au Bénin qui souhaite maintenir un contact régulier avec le BRAO en préparation de son futur devis programme d'aide budgétaire au Gouvernement Béninois en matière de soutien au processus de décentralisation ;
- rencontres avec le Directeur de l'ONG RAFIA en vue de définir et de mettre en œuvre dans la Région des Savanes au Togo un programme de renforcement des capacités des Collectivités locales en matière de développement durable ;
- rencontres avec la Directrice de l'ONG ASMADE en vue de promouvoir un Centre national de renforcement des capacités du réseau des mutuelles de santé au Burkina Faso

1.7. Activités transversales

1.7.1. Management des connaissances

Sur la thématique IMGT, deux documents ont été produits :

- planification et gouvernance territoriale au Togo « Préparer la décentralisation par le dialogue et la collaboration populations–collectivités locales » ; ce document est

le résultat des pratiques de capitalisation du Programme d'appui à la gouvernance locale et aux dynamiques de territoire (PAGLOC 2010–2013) Togo, Préfectures du Haho et du Moyen Mono au Togo ; il a été rédigé par ETD avec l'appui du CIDR ;

- élaboration participative des PDC deuxième génération « Capitalisation de l'expérience du GIC dans les Collines » ; ce document a été rédigé par les GIC avec l'appui du CIDR.

Un document a été produit sur la thématique SSPS dans le cadre du programme « Passage à l'échelle de la micro-assurance santé au Sénégal ». Il s'agit d'un manuel de procédures de gestion de produits de micro-assurance.

Sur la thématique EAFM, trois documents liés à la création du CRESA ont été rédigés : le Code de financement, Déterminants d'investissements et Grille d'évaluation des gérants (directeurs) des entreprises.

1.7.2. Stratégie d'alliance et partenariat

a) Avec l'AIDR et ses membres

Le BRAO et certains membres de l'AIDR développent des relations étroites dans la mise en œuvre des projets suivants :

- convention programme Afrique de l'Ouest avec APME.2A, ETD et ICD ;
- programme d'appui à la gouvernance locale et aux dynamiques de territoire avec ETD au Togo ;
- programme de promotion de la micro-assurance dans la Commune de Lomé au Togo avec CREDI.

Le directeur du BRAO participe aux réunions semestrielles de l'AIDR.

b) Avec d'autres partenaires

La nouvelle stratégie de déconcentration du CIDR a été présentée aux principaux partenaires institutionnels du BRAO, notamment :

- l'AFD, Agences du Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Togo ;
- les SCAC du Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Togo ;
- les Délégations de l'Union Européenne du Bénin et de Côte d'Ivoire ;
- l'Ambassade des Pays Bas du Bénin ;
- le Bureau Béninois de la Coopération Suisse.

1.7.3. Communication

La nouvelle stratégie de déconcentration du CIDR a été présentée aux principaux partenaires institutionnels du BRAO, notamment ceux cités ci-dessus.

2. Bureau Régional d'Afrique Centrale (BRAC)

Le BRAC a démarré ses activités en mars 2013 avec, dans son programme 2013, trois activités principales :

- (i) l'aménagement des locaux ;
- (ii) l'installation du Conseiller technique et le recrutement de son équipe et ;
- (iii) le montage de nouveaux dossiers pour développer et diversifier le portefeuille de projets.

Le lancement du projet MicroLead à Yaoundé a facilité l'aménagement des locaux et l'insertion du Bureau régional dans le paysage du développement au Cameroun. Le conseiller technique pour le programme CEC Cameroun a pris ses fonctions.

L'Assistante de direction et le Responsable administratif et financier ont été recrutés et ont pris leurs fonctions en août 2013. Cette configuration a permis de redynamiser le processus d'enregistrement du CIDR au Cameroun.

Pour le développement et la diversification de son portefeuille de projets, le BRAC a rédigé trois nouvelles propositions (Cameroun et Tchad) dans les domaines de la microfinance et de la décentralisation. Elles ont été présentées à des partenaires financiers potentiels. Sans succès pour le moment (plutôt « les dossiers sont en cours » ?).

Toutes les missions de suivi et d'appui des projets sous la responsabilité du BRAC ont été réalisées. Les prestations de consultance prévues ont également été produites.

Le BRAC a défini un programme Management des connaissances et de Recherche/Développement qui a été partiellement mis en œuvre avec la conception d'un module de formation sur le financement des chaînes de valeur.

2.1. Lancement du BRAC et rayon d'action

Le Bureau Régional Afrique Centrale du CIDR est basé à Yaoundé. Il a commencé ses activités en mars 2013. Pendant les démarches d'enregistrement du CIDR au Cameroun, le portage juridique et administratif est temporairement assuré par MIFED.

Bien que la couverture géographique du bureau compte six pays (Cameroun, Congo Brazzaville, RDC, Gabon, République de Centrafrique et Tchad), le bureau de Yaoundé n'est opérationnel aujourd'hui que dans trois pays de l'Afrique Centrale : Cameroun, Tchad et Centrafrique.

En l'absence de Coordonnateur thématique MECE en Afrique de l'Ouest, le BRAC assure aussi la responsabilité du programme « value chain finance » mis en œuvre au Ghana.

En 2013, le BRAC a géré six projets sur deux thématiques :

- MECE : trois programmes au Cameroun, un au Tchad et un au Ghana ;
- SSPS : un programme au Tchad.

Le BRAC intervient aussi sur la thématique MECE, sous forme de prestations, auprès d'organismes nationaux ou internationaux (Boulder, Banque Centrale du Congo, institutions de microfinance) dans sa zone d'intervention ou à l'extérieur.

Les principales expertises développées par le bureau, en complémentarité avec ses partenaires, sont :

- appui à la réglementation en microfinance ;
- financement des chaînes de valeur agricoles (petits producteurs et MPME) ;
- la finance rurale à base communautaire/participative (visant à la promotion des moyens d'existence-Livelihood et l'inclusion financière) ;
- le renforcement institutionnel et la professionnalisation des institutions de microfinance (gouvernance, planification stratégique et opérationnelle, gestion financière, SIG, contrôle interne, gestion des ressources humaines, gestion du risque, performance sociale, éducation financière des clients, etc.) d'une part, des autres acteurs du secteur financier (autorités de tutelle : supervision) d'autre part ;
- la contribution à l'amélioration de l'état de santé des populations par la mise en place d'un système pérenne d'accès aux soins de santé en faveur des populations, y compris les catégories vulnérables. Il s'agit d'augmenter durablement le pouvoir d'agir des populations rurales et urbaines du secteur informel et agricole sur l'accès financier aux soins de santé et leur qualité.

Un important programme en Centrafrique (IMGT) a été mis en place et géré en 2013 par le siège. Le directeur du BRAC s'est impliqué dans son déroulement.

2.2. Ressources humaines

Le personnel technique du BRAC était composé en 2013 de :

- un directeur de bureau, également Coordonnateur thématique régional MECE ;
- cinq conseillers techniques :
 - trois conseillers techniques MECE ;
 - deux conseillers techniques SSPS ; ils bénéficient de l'implication du siège pour la coordination thématique des activités SSPS.

Le personnel administratif du Bureau régional est composé d'un Responsable Administratif et Financier ayant bénéficié d'une formation au siège du CIDR (Autrêches – France) et d'une Assistante de Direction et qui ont pris leurs fonctions en août 2013. Un comptable sera recruté en 2014.

Le BRAC dispose de locaux qu'il partage avec le projet MicroLead exécuté par le consortium BASIX-PAMIGA-CIDR.

2.3. Programmes en cours rattachés au Bureau Régional Afrique Centrale

Le BRAC a démarré avec les projets des thématiques MECE et SSPS de l'Afrique Centrale auxquels s'ajoutent le projet MECE Ghana ainsi que de nombreuses prestations.

2.3.1. Thématique MECE

a) Cameroun - Promotion d'institutions de crédit solidaire dans le Grand Nord – Villes de Garoua, Maroua, N'Gaoundéré, Fiquil et Ngong

Le Programme Crédit Solidaire (PCS), mis en œuvre depuis 2007 par le CIDR et MIFED, entend apporter une contribution à la politique camerounaise de lutte contre la pauvreté dans trois domaines principaux :

- permettre aux populations défavorisées d'accéder à des services financiers pérennes pour améliorer leurs conditions de vie ;
- promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social et génère un impact économique ;
- contribuer au renforcement du secteur de la microfinance professionnelle au Cameroun.

Le CIDR accompagne l'ONG professionnelle MIFED dans l'acquisition d'une compétence en crédit solidaire et le développement d'une offre de services financiers de proximité aux femmes démunies par la constitution d'institutions de crédit solidaire viables et pérennes dans deux villes secondaires du Cameroun.

En septembre 2013, la société anonyme dénommée Crédit Solidaire du Cameroun (CSC SA) d'un capital de 100 millions de Francs a été créée avec comme actionnaires le CIDR et MIFED. La demande d'autorisation préalable pour un EMF de catégorie 3 avec statut SA et ne mobilisant pas l'épargne sera introduite une fois les états financiers de 2013 audités.

• Résultats et impact fin 2013

Des données provisoires, il ressort que PCS a enregistré les performances suivantes : - nombre d'agences : 3 - membres : 8 002 - encours de crédit : 480 millions de FCFA - portefeuille à risque 30 jours : 3,4 % - autosuffisance opérationnelle : 104 %

Le BRAC va continuer à apporter son appui afin de consolider ces performances et doter l'institution d'un système d'information (SIG) et de gestion performant.

b) Extension des activités financières des Etablissements urbains de Microfinance en faveur des populations rurales du Cameroun

La Caisse d'Epargne et de Crédit du Cameroun (CEC Cameroun) a été créée le 8 novembre 1994 et agréée par le MINEFI en 2001. Elle compte actuellement 23 997 membres pour un capital de 175,8 millions de FCFA.

Dans son programme de renforcement institutionnel appuyé par le tandem MIFED/CIDR et financé par l'Union Européenne (UE) et l'Agence Française de Développement (AFD), CEC Cameroun a entamé la révision de ses textes organiques (statuts et règlement intérieur) et a élaboré un premier Plan d'Affaires sur la période allant de 2011-2015 afin de mettre en place une Institution de Microfinance décentralisée viable et pérenne.

CEC Cameroun a mis en application les réformes engagées dans le cadre du programme de renforcement institutionnel : amélioration du système de gouvernance, amélioration du système d'information et de gestion, amélioration de la gestion du crédit et du système de contrôle interne. L'extension de ses activités en milieu rural s'est poursuivie avec la création de deux nouvelles agences rurales et l'extension des activités de l'agence de Bafoussam en zone rurale et/ou semi-rurale.

Un nouveau Plan d'affaires a été élaboré pour prendre en compte l'ensemble des évolutions en cours et tenir compte de la mise en œuvre d'un plan de redressement (comportant notamment la recapitalisation et la restructuration interne).

Le CIDR a déployé un Conseiller Technique dont le cahier de charges portait sur l'ouverture de l'agence rurale de Nkongsamba, la révision des procédures et la migration comptable.

Les activités qu'il reste à mener dans le cadre du projet consistent à :

- déployer les opérations de l'agence Rurale de Nkongsamba dans les quatre points de services identifiés ;
- ouvrir la seconde agence rurale (Kribi) ;
- remplacer le SIG, former le personnel et faire la migration des données ;
- mettre en œuvre le plan de développement (introduction des produits de financement rural et de MPE, la micro-assurance et le mobile Banking).

• Résultats et impact fin 2013

La nouvelle agence rurale a ouvert ses portes en avril 2013 et les performances sont les suivantes : - nombre de crédits mis en place : 135 - montant mis en place : 83 785 000 FCFA - encours global: 47 044 945 FCFA - PAR>30 : 0,09 %
--

c) MicroLead Cameroun

Le Programme MicroLead vise à contribuer au développement des secteurs financiers inclusifs afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), notamment la réduction de moitié de la pauvreté d'ici 2015, en soutenant l'établissement des leaders du marché de la microfinance dans les pays ayant un faible accès aux services financiers.

Ce programme a pour objectif final d'offrir un accès durable et accru à des produits et services financiers et non financiers responsables, adaptés et basés sur la demande, avec une attention particulière portée à la mobilisation de l'épargne, en faveur de plus de 450 000 personnes à faibles revenus, dont au moins la moitié sont des femmes et au moins la moitié résident en zones rurales.

Au Cameroun, MicroLead est géré par le consortium BASIX-CIDR-PAMIGA avec pour objectif de :

- développer et/ou réviser les plans d'affaires de trois EMF ;
- acquérir des logiciels pour les trois EMF et introduction de « *Mobile Banking* » dans un EMF ;
- réviser et/ou introduire de nouveaux produits financiers dont la micro-assurance ;
- faire l'éducation financière des clients et mettre en place le système de gestion des performances sociales.

MicroLead Cameroun a démarré en avril 2013 avec quatre institutions (MIFED, A3C, CEC Cameroun et UCCGN) avec une équipe composée de quatre personnes mises à disposition par le CIDR (un chef d'équipe), BASIX (un conseiller technique) et MIFED (deux assistants).

Fin 2013, après neuf mois d'activités, MicroLead a permis aux EMF d'adopter de meilleures pratiques en matière d'enregistrement de données, de disposer d'un plan d'affaires de sélection et d'un logiciel de gestion performants.

Les prochaines étapes porteront sur la mise en place du logiciel, la migration des données et l'audit des comptes des EMF.

• Résultats et impact fin 2013

	UCCGN	A3C	CEC
Nombre d'agences	75	72	11
Nombre d'emprunteurs actifs en milieu rural	9 928	6 677	1 033
Pourcentage de femmes emprunteurs	20 %	36 %	30 %
Encours brut (USD)	1 421 742	4 515 721	6 005 559
Autosuffisance opérationnelle	38,2 %	194,97 %	76,64 %
PAR>30	7,77 %	15,45 %	38,14 %

d) Tchad - Réseau de Caisses d'Épargne et de Crédit Autogérées UCEC – Guéra

Prévu pour une durée de cinq ans, le Programme d'Appui au Développement Rural dans le Guéra (PADER-G) a été conjointement financé par la République du Tchad et le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). La composante 2, relative à l'Accès aux Services Financiers, a été confiée au CIDR.

Dans son rôle d'opérateur, le CIDR a pour mission de : (i) mettre en place la Direction de l'UCEC Guéra avec tous les services opérationnels ; (ii) renforcer les capacités des élus et techniciens ; (iii) appuyer la structure dans l'obtention de l'agrément d'exercice, la mobilisation de l'épargne locale et des ressources prêtables et ; (iv) stimuler sa mise en relation avec les différents types d'acteurs du secteur financier en milieu rural.

En 2013, le CIDR a concentré ses appuis sur le renforcement des capacités des agents et des élus, la finalisation et le dépôt du dossier de demande d'agrément de l'UCEC-G et ses caisses de base, la mise en place des différents services, l'élaboration et la diffusion des principaux manuels nécessaires pour le développement d'un Réseau, le recrutement de nouveaux agents, la négociation de conventions de partenariats et la participation aux différents ateliers organisés par le PADER-G et les partenaires.

• Résultats et impacts 2013

Indicateurs	2011	2013
Nombre guichets	-	25
Nombre membres	16 091	20 261
Encours épargnes (en FCFA)	486 228 528	666 014 744
Encours crédit (en FCFA)	336 435 142	612 949 747
PAR à 30 jours	2 %	6,79 %
Autosuffisance opérationnelle	78 %	86 %

Le projet envisage d'accroître le nombre de caisses et de continuer le processus de professionnalisation. Le système d'information et de gestion est en cours d'installation et le dossier de demande d'agrément, monté avec l'appui du CIDR, est en cours d'instruction au niveau de la COBAC.

e) Ghana - Fonds de financement des chaînes de valeur et de producteurs Outgrower Value Chain Fund (OVCF)

Rattaché provisoirement au Bureau de Yaoundé en attendant que la thématique MECE soit développée par le Bureau Régional Afrique de l'Ouest, le projet de financement des chaînes de valeur avec régénérescence de cultures pérennes (hévéa, palmier à huile, cacao) est le fruit du partenariat entre le Ghana et la KfW qui a mis à disposition une ligne de crédit de 10 millions d'Euros.

Lancé en avril 2011, l'objet de cette première phase pour laquelle le CIDR a mobilisé un Conseiller Technique était de :

- identifier de nouvelles chaînes de valeur et banques partenaires pour l'OVCF ;
- étudier une cartographie de chaînes de valeur niches bien structurées pour des tests de financement.

Ce programme a été contraint au démarrage de réajuster l'orientation dans la sélection des banques partenaires. La première phase a été étendue sur une année supplémentaire jusqu'en septembre 2014. La phase 2 a été formulée et soumise au Parlement.

• Résultats et impacts 2013

Nombre de filières impactées	Nombre de décaissements	Montant total décaissé (en Euros)
3	16	8 440 000

2.3.2. Thématique SSPS

Tchad - Promotion de mutuelles de santé – Régions du Logone Oriental, Mayo-Kebbi Est, Mayo Kebbi Ouest, Mandoul et Moyen Chari

L'objet pour ce projet est de :

- finaliser le test d'une approche standardisée de promotion de mutuelles au niveau du district articulées avec d'autres mécanismes de financement (FBR (?), gratuité des soins) ;

- finaliser l'intégration des mutuelles créées lors de la phase pilote dans une mutuelle de district ;
- transférer des compétences en gestion de la micro-assurance santé à l'équipe du CPG ;
- développer des partenariats opérationnels avec des IMF et des OSP pour augmenter la portée des mutuelles dans la région du Mayo-Kebbi ;
- articuler la demande de soins et l'offre de soins dans les régions du Mandoul.

2.4. Nouveaux programmes

2.4.1. Mise en œuvre de nouveaux programmes

Cameroun African Livelihood Partnership (ALP) - MECE

Le projet African Livelihood Partnership (ALP) est financé par l'Agence Suisse pour le Développement et la Coopération (SDC), dans le cadre de la promotion du concept de coopération Sud-Sud en matière de développement. L'objectif général des ALP est d'améliorer les moyens d'existence des pauvres dans un certain nombre de pays africains d'une manière durable, évolutive et innovante, basée sur l'expérience pratique de BASIX et ses partenaires stratégiques.

En termes de segments vulnérables de la population, ALP envisage de travailler avec les :

- petits agriculteurs, notamment les éleveurs et les pêcheurs, selon les besoins ;
- femmes - que les petits exploitants, les micro-entrepreneurs et les femmes au foyer ;
- jeunes en recherche d'emploi.

Au Cameroun et dans sa phase pilote de deux ans, ALP a retenu trois EMF prioritaires avec lesquels l'activité principale consiste à développer des produits financiers ruraux. Une convention a été signée avec le CIDR à raison de 20 hommes-jours par an.

2.4.2. Formulation de nouveaux programmes

Au cours de 2013, trois projets ont été formulés : deux au Cameroun (IMGT et MECE) et un au Tchad (MECE). Les deux projets au Cameroun n'ont pas été retenus et celui du Tchad est toujours en attente.

En marge de ces formulations, deux explorations ont été faites au Tchad (MECE) et au Congo Brazzaville (EAFM). Ces explorations devront permettre de formuler des projets en 2014.

2.5. Prestations

2.5.1. Boulder Micro Finance Training (MFT)

Le CIDR intervient depuis 2005 dans les formations d'été organisées par l'Université Boulder du Colorado (USA), en collaboration avec le centre de formation du BIT à Turin, en Italie.

2.5.2. WAGES Togo

Le CIDR a mené une étude sur le développement de nouveaux produits. Le rapport provisoire a été déposé, il est en attente des observations de WAGES et de l'AFD. Une fois le rapport final adopté, il s'agira d'accompagner la mise en œuvre de nouveaux produits pour le financement des chaînes de valeurs.

2.5.3. Banque Centrale du Congo

En RDC, la Banque Centrale après les missions de supervision veut redresser certains réseaux. Le CIDR a été mobilisé pour conduire le diagnostic d'un réseau d'IMF et proposer un plan de redressement.

2.5.4. Missions d'appui et de conseil

Le BRAC a réalisé, hors de sa zone d'intervention et en concertation avec les autres Bureaux du CIDR, trois missions de conseil :

- formulation d'un projet pêche à Djibouti avec restitution à Rome pour le FIDA ;
- mission d'appui-conseil auprès de PRIDE Tanzanie ;
- mission d'appui au projet CRAG du CIDR à Madagascar.

2.6. Activités transversales

2.6.1. Management des connaissances (KM)

Dans le souci de faire avancer la démarche de management des connaissances sur la thématique MECE, le Bureau régional a organisé des ateliers thématiques en aval de l'Assemblée générale du CIDR. Il cherche à pérenniser la démarche en progressant dans l'enrichissement du contenu, les préparations et finalisations de documents qui suivent, l'animation des échanges et l'intégration des leçons apprises dans nos processus et pratiques.

Il valorise et diffuse ces leçons et capitalisations dans le cadre de partenariats de recherche en finance rurale (notamment avec le FIDA).

2.6.2. Partenariat et alliance

a) Définition des relations avec les partenaires, notamment de l'AIDR

Il existe un partenariat naturel sur la thématique MECE avec MIFED Cameroun d'une part, et sur la thématique SSPS avec BASE Tchad d'autre part. Il s'agit de renforcer ces partenariats et de les étendre à d'autres membres de l'AIDR présents dans la zone géographique du Bureau.

Le principe de faire appel à des compétences au besoin (internes au CIDR, AIDR en priorité ou internationales) pour l'exécution de certains contrats était retenu, mais n'a pas eu lieu en 2013.

b) Travail en co-promotion avec BASIX

Le Projet MicroLead Cameroun en collaboration avec BASIX et PAMIGA est en place pour 42 mois avec le CIDR comme chef d'équipe technique.

Un programme ALP a été formulé à l'initiative de BASIX. Il a été mis en place au dernier trimestre 2013 grâce à un financement d'amorçage de la Coopération Suisse (SDC) au consortium CIDR-BASIX.

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

Le BRAE-OI a été officiellement créé en septembre 2013. Les principales activités prévues en 2013 étaient :

- en matière organisationnelle et de ressources humaines, la mise en place du Bureau à Nairobi, l'ancien Coordinateur régional MECE en Afrique de l'Est

devenant directeur du Bureau, et avec le recrutement d'un Coordonnateur Thématique Régional (CTR) MECE, la création de la Coordination Nationale (CN) pour les Projets IMGT à Madagascar avec le recrutement d'un Coordinateur National et d'un Responsable Administratif et Financier, la mise en place des modalités de suivi des projets et de communication intra bureau et de relations avec la Direction des Opérations et la Direction Administrative et Financière, et l'élaboration du programme et du compte d'exploitation prévisionnel 2014 ;

- en matière de portefeuille d'activités, outre la mise en œuvre des quatre projets en cours début 2013 (deux IMGT, un MECE et un SSPS), et de divers contrats de prestations MECE, le démarrage de deux nouveaux projets IMGT à Madagascar, d'un nouveau contrat de prestations avec PAMIGA, et la poursuite de négociations et de prospections dans le cadre de l'objectif majeur du Bureau qui est de développer et diversifier son portefeuille d'activités et ;
- en matière de management des connaissances et de communication, la capitalisation des expériences de financement des chaînes de valeur agricoles et de modernisation des SACCO rurales, la présentation du Bureau et de la nouvelle organisation du CIDR aux partenaires techniques et financiers, et l'élaboration d'une plaquette de présentation du Bureau.

Ces activités ont été pour l'essentiel réalisées comme prévu. Le Bureau a été mis en place à Nairobi, ainsi que la Coordination nationale IMGT à Madagascar. Le Coordonnateur thématique régional MECE n'a pas été recruté, l'option ayant été plutôt de signer un contrat de consultation avec un expert kenyan qui avait précédemment travaillé pour le CIDR à Nairobi. Le portefeuille du Bureau fin 2013 était constitué comme prévu par six projets et un portefeuille important de consultations MECE (total de 165 jours de prestations en 2013).

Les négociations et prospections ont permis d'identifier et d'avancer à des niveaux différents sur plusieurs dossiers et pistes (extension projet SSPS Tanzanie, nouvelle phase CRAG Madagascar, PROFIT FIDA Kenya, décentralisation Kenya, FSD Africa, ...), certaines avec une dimension thématique transversale, et d'élaborer un programme 2014 avec une croissance du portefeuille significative.

Compte tenu de la priorité accordée à la création du Bureau et au développement du portefeuille, les activités de management des connaissances et de communication n'ont cependant pu être réalisées que partiellement.

3.1. Lancement du BRAE-OI et rayon d'action

Le BRAE-OI a été officiellement créé en septembre 2013. Sa couverture géographique est l'Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya, Tanzanie, Ouganda, Burundi, Rwanda, Djibouti), l'Océan Indien (Madagascar et Comores), ainsi que certains pays d'Afrique Australe (notamment le Mozambique).

Le bureau a son siège à Nairobi, et dispose d'une antenne à Madagascar (Coordination Nationale IMGT) et en Ethiopie.

Les thématiques faisant fin 2013 l'objet de projets/programmes ou de prestations sont IMGT (Madagascar), MECE (Ethiopie, Madagascar, Tanzanie, Burundi, Mozambique), et SSPS (Tanzanie, Kenya et Comores). Le portefeuille d'activités du Bureau a été constitué en 2013 par :

- six projets : quatre IMGT à Madagascar, un SSPS en Tanzanie, un MECE à Madagascar ;
- des contrats de prestations de service MECE (FSDT Tanzanie, ICCO Terrafina Ethiopie, FIDA Burundi, ALP Tanzanie/Mozambique, FIDA Guinée, ...).

La mission de la Direction des Opérations en octobre a notamment permis de tirer les premiers éléments d'analyse sur le contexte et l'adéquation de l'offre du CIDR à la demande en Afrique de l'Est.

3.2. Ressources humaines

En termes de ressources humaines, le bureau comptait fin 2013 le personnel suivant :

- Directeur du Bureau/Coordonnateur Thématique Régional MECE, basé à Nairobi ;
- Coordonnateur Thématique National IMGT Madagascar ;
- Coordonnateur Thématique Régional SSPS, basé au siège ;
- deux CT IMGT à Madagascar, couvrant trois projets ;
- un CT SSPS en Tanzanie ;
- un RAF pour la Coordination Nationale Madagascar ;
- personnel comptable et de soutien : assistante administrative et chauffeur Ethiopie, chauffeur Nairobi, gardiens, personnel entretien.

Un consultant kenyan a d'autre part été recruté en octobre pour une durée initiale de six mois pour réaliser des prestations en finance rurale.

Compte tenu de la qualité des ressources humaines au Kenya et de la nature de nombreuses interventions réclamant des expertises pointues, la stratégie du Bureau vise à constituer progressivement un pool de compétences, soit en interne, soit en recourant à des consultants « fidélisés », soit par des partenariats avec des institutions locales (type T&D à Madagascar).

Un atelier d'équipe a été organisé en septembre avec les CTR et CT dépendant du bureau pour présenter la stratégie de déconcentration du CIDR et les objectifs de la création du Bureau, son organisation et ses activités, sa gestion des ressources humaines et le pré programme 2014. L'atelier a notamment permis de clarifier les responsabilités respectives de chacun et les modalités de suivi et de reporting des activités.

3.3. Mise en place des services administratifs et financiers et transfert de la gestion comptable et financière

La mise en place de la déconcentration administrative et financière se fera en 2014 dans un premier temps à Madagascar pour les Projets IMGT, le RAF de la CN ayant été formé fin 2013. Il bénéficiera d'un appui rapproché de la DAF siège pendant toute l'année 2014. Pour le reste des projets et activités, le recrutement d'un RAF à Nairobi dépendra de l'évolution du portefeuille. Le suivi administratif et financier continuera à être assuré pendant cette phase transitoire par la DAF Siège.

3.4. Projets en cours rattachés au Bureau

Un total de six projets est rattaché au BRAE-OI, dont deux nouveaux projets démarrés en juin 2013 (IMGT Sava) et novembre 2013 (IMGT Itasy).

3.4.1. Thématique MECE

Madagascar - Programme de Création d'un Centre de Ressources et d'Appui en Gestion (CRAG) pour les petites et moyennes IMF Malgaches

Ce projet mis en œuvre avec l'ONG malgache FIDEV a démarré en 2010. Il a comme objectifs de :

- renforcer la microfinance de proximité afin de permettre aux populations défavorisées d'accéder à des services financiers pérennes et améliorer leurs conditions de vie ;
- promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social, améliore la capacité de gestion et la responsabilité des micro-entrepreneurs pauvres ;
- diversifier les approches d'intervention micro-financière à Madagascar pour mieux répondre aux besoins des plus démunis.

Le CRAG, centre de ressources, a confirmé en 2013 son utilité auprès de ses partenaires IMF par la réalisation de formations à la carte et d'un suivi post-formation intensif, et la mise en place de services communs pour le SIG et le contrôle interne financés par les IMF. Ceci a permis aux IMF d'obtenir des résultats encourageants dans un contexte socioéconomique difficile : meilleure gestion, augmentation significative de la portée accompagnée d'une amélioration de la qualité du portefeuille.

Pour les quatre IMF partenaires, un total de 9 902 crédits a été octroyé en 2013, ce qui correspond à une augmentation de la portée de 32 % pour ces quatre IMF, pour un montant total de 883 000 Euros.

Les formations ont été réalisées sur les thématiques suivantes : performances sociales, mesure de satisfaction des clients, techniques de vente, lecture des états financiers, techniques d'écoute des clients. Le CRAG a aussi appuyé une IMF pour le recrutement de son personnel.

L'évaluation externe réalisée en août a confirmé la qualité des formations et du coaching réalisés par le CRAG. Dans l'optique d'une phase 2, elle a néanmoins recommandé de revoir les critères de sélection des IMF partenaires et d'intégrer dans le portefeuille des IMF de taille plus importante et souhaitant développer leurs services à une clientèle pauvre.

• Résultats et impacts 2013

Indicateurs	2012	2013	Variation
Nombre de crédits octroyés par les IMF	7 839	9 902	+ 26 %
Montants des crédits octroyés (Euros)	731 163	882 678	+ 21 %
Portefeuille A Risque à 30 Jours	22 %	13 %	
Nombre de formations réalisées	10	5	
Nombre de personnes formées	77	47	- 39 %
Nombre de suivis post formation	30	72	+ 140 %

3.4.2. Thématique IMGT

a) Madagascar - Développement des Pôles urbains de la Diana – PDPU Diana

Ce projet, en seconde phase sur la période 2013–2016, financé par le Conseil Régional de Picardie, est mis en œuvre en partenariat avec T&D, la Région Diana et trois intercommunalités. Il a pour objectif d'apporter une contribution aux politiques publiques nationales en matière de :

- renforcement de la décentralisation régionale et communale ;
- développement durable et aménagement équilibré des territoires ;
- amélioration de l'accès des populations aux services de base ;
- promotion d'une gouvernance démocratique et participative.

Les principales activités 2013 ont été :

- élaboration de trois Plans Intercommunaux de Renforcement des Capacités (PIRC) des communes ;

- appui au recrutement et au renforcement de quinze agents communaux de développement ;
- élaboration de vingt et un Plans de Développement de Fokontany (PDF) ;
- réalisation et réception de neuf ouvrages communaux ;
- mise en œuvre de vingt huit projets associatifs ;
- élaboration de trois Plans de Développement Intercommunal (PDI) ;
- lancement de l'étude de faisabilité pour la mise en place d'une Agence Régionale de Développement (ARD) ;
- lancement du réseau des communes urbaines de la Région Diana ;
- organisation du Forum des partenaires de la Région Diana.

• Résultats et impacts 2013

Indicateurs	2012	2013
Nombre de PDF réalisés et validés	19	21
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous maîtrise d'ouvrage communale par les collectivités appuyées (en Euros)	166 336	NR
Nombre d'infrastructures sous maîtrise d'ouvrage communale réalisées	36	9
Nombre d'actions d'initiatives locales réalisées	62	28
Nombre de projets économiques mis en œuvre	4	2
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au développement économique fonctionnels	1	5

b) Madagascar - PDPU Diana : Volet Eau & Assainissement de l'Union des Communes du Sambirano (UNICOSA E&A)

Les objectifs de ce volet sont de mettre en place et opérationnaliser des dispositifs locaux de planification, de maîtrise d'ouvrage, de gouvernance et de gestion, garantissant au plus grand nombre l'accès pérenne à l'eau potable et l'assainissement.

Les principales activités en 2013 ont été :

- renforcement du groupe de travail E&A de la commune urbaine d'Ambanja et lancement de l'élaboration de la stratégie municipale concertée E&A ;
- mise en place de sept nouveaux groupes de travail sur l'E&A au niveau des quartiers ;
- réalisation de sept Plans de Développement de Fokontany (PDF) ;
- mise en œuvre d'une action associative sur le thème de l'E&A ;
- organisation d'une visite d'échanges sur la gestion des ouvrages E&A à Nosy Be ;
- participation aux deux ateliers thématiques du Réseau Ran'eau sur le thème des « services techniques communaux de l'E&A ».

L'année 2013 a été marquée par des difficultés au niveau de la mobilisation politique, ne permettant pas d'atteindre les résultats attendus du volet. Une évaluation finale sera réalisée durant le premier trimestre 2014, permettant de dessiner les grandes lignes d'une deuxième phase.

• Résultats et impacts 2013

Indicateurs	2012	2013
Pourcentage de communes ayant un programme E&A	13 %	13 %
Montant cumulé d'investissement annuel réalisé sous MOC (?)	60 958	NR
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil	Permanent*	
Pourcentage de prise en charge par la commune du coût de la concertation	12 %	15 %
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation :		NR
- A l'échelle des quartiers	18	
- A l'échelle des communes	4	
- A l'échelle de l'intercommunalité	4	
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances		NR
- A l'échelle des quartiers	156	

Rapport d'activités CIDR 2013

- A l'échelle des communes	61	
- A l'échelle de l'intercommunalité	71	
Nombre de dispositifs territoriaux d'appui au secteur E&A	1	1
Nombre de partenariats pluri-annuels formalisés	1	1

c) Madagascar – Région Diana - Programme d'Appui au Développement Social Urbain - PDSU Diégo Suarez

Ce projet, en seconde phase sur la période 2012–2015, financé par l'UE et l'AFD FISONG, est mis en œuvre en partenariat avec TD, FIDEV et ASTER. Il a pour objectif général de contribuer à la territorialisation des politiques nationales de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Les objectifs spécifiques sont (i) favoriser l'inclusion des femmes et des jeunes particulièrement défavorisés à la gestion des affaires publiques locales, et (ii) réduire de manière durable les phénomènes d'exclusion sociale et économique sur les six quartiers les plus défavorisés de la ville de Diégo-Suarez.

L'année 2013 a permis de fixer les orientations politiques en matière de développement social.

Les principales activités ont été :

- finalisation de la Politique Municipale de Développement Social (PMDS) et validation par délibération du Conseil Municipal ;
- accompagnement de quinze initiatives de quartiers (via le Fonds d'Appui aux Initiatives Sociales) ;
- accompagnement de vingt deux initiatives économiques de quartiers (via le Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques) ;
- formation des associations des usagers des infrastructures sous Maîtrise d'Ouvrage Communale ;
- animation de trois réunions du Comité de pilotage ;
- élaboration des programmes d'actions annuels de six quartiers.

• Résultats et impacts 2013

Indicateurs	2013
Pourcentage de quartiers appuyés ayant un Plan de développement	100 %
Pourcentage de Fokontany ayant un programme d'action, axé DSU	100 %
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil à la collectivité	637
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil aux promoteurs d'initiatives de développement social dans les quartiers	1 440
Nombre de personnes directement touchées par les initiatives des quartiers	10 518
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation a l'échelle de :	
- la commune	36
- des quartiers	96
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances :	
- communales	335
- de quartier	1 632

L'année 2014 sera articulée autour de l'opérationnalisation de la politique de développement social, notamment grâce à la mise en place d'un laboratoire communal des exclusions, d'un label « égalité », ainsi qu'une recherche-action sur les monnaies sociales et complémentaires. L'année 2014 permettra également l'accompagnement d'initiatives économiques dans dix nouveaux quartiers, en partenariat avec des IMF, ainsi que la mise en place d'un fonds de protection sociale pour les femmes les plus vulnérables.

d) Madagascar – Région Sava - Programme de développement local urbain et gouvernance intercommunale

Ce projet a été lancé en juin 2013 pour une durée de trois ans. Il est mis en œuvre sur la base des interventions passées sur ce territoire. Le Projet, financé par l'AFD

FISONG et l'UE, est mis en œuvre en partenariat avec T&D, TIA Sava (association des communes urbaines) et Gévalor/Mada Compost, et a pour objectifs de mettre en place un réseau pilote de communes urbaines engagées dans la mise en œuvre de politiques et de projets innovants en matière d'assainissement et d'hygiène.

Fondant son action sur les acquis du programme de développement local urbain 2004-2012, l'année 2013 a permis de poser les balises méthodologiques et politiques du nouveau programme. L'année 2014 sera mise à profit pour lancer les phases de planification de l'accompagnement des communes, notamment dans les domaines de l'assainissement solide et de l'état civil.

Les principales activités en 2013 ont été :

- mise en place de l'équipe d'appui technique (AT) et recrutement de l'équipe technique de l'association intercommunale TIA Sava ; recrutement par la commune de Sambava d'un Animateur Communal ;
- formation et appui-conseil en gestion de projet : mise en place des dispositifs de SE, enjeux de l'accompagnement du changement ;
- formation et appui-conseil technique : les enjeux de l'assainissement, de l'information géographique ;
- premières concertations/dialogues avec les acteurs impliqués dans l'assainissement urbain.

● **Résultats et impacts 2013**

Indicateurs	2013
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil à TIA Sava et aux communes	93 h/j et appui permanent T&D
Nombre d'hommes/jour de formation et/ou d'appui conseil de TIA Sava aux communes	133 h/j
Nombre de rencontres de dialogue et de concertation a l'échelle de : - la région - la commune - des quartiers	4 8 12
Nombre cumulé d'acteurs mobilisés dans les instances : - régionale - communale - de quartier	51 301 55

e) Programme Pilote de Promotion de l'Intercommunalité en Itasy– 3P2I

Ce projet a été lancé en novembre 2013 pour une durée de trois ans. Il est financé par l'UE, la Région Aquitaine (France) et l'Agence de l'eau Adour Garonne (France). Il est mis en œuvre en partenariat avec T&D et quatre associations de communes, et a pour objectif d'apporter une contribution aux politiques publiques nationales.

Les activités 2013 ont été essentiellement consacrées à la mise en place de l'équipe d'AT et à la communication avec les élus sur les objectifs, activités et modalités de mise en œuvre du projet.

L'année 2014 sera mise à profit pour mettre en place les quatre secrétariats permanents des intercommunalités, accompagner la planification au niveau des quartiers et des communes, accompagner les diagnostics des services communaux, etc.

3.4.3. Thématique SSPS

Tanzanie - Promotion d'un réseau de mutuelles de santé dans la région de Mbeya

Ce projet, dont une nouvelle phase est en cours de négociation pour une extension à deux nouveaux districts de la région de Mbeya, est financé par l'AFD, USAID, EWDE, GIZ, EJAF et Biolands, et a pour objectif général de participer à l'atteinte des objectifs du millénaire N° 4 (réduction de la mortalité infantile) et N° 5 (réduction de la mortalité maternelle) par la promotion de systèmes de prépaiement de soins de santé gérés par les membres.

Les principales activités 2013 ont été :

- extension du réseau : mise en place de 32 sections et de 36 points de collecte, adhésion sous la forme d'un Groupe Organisé d'une ONG locale ;
- viabilité technique, financière et sociale des mutuelles :
 - Mbozi : création de l'Association CHF dans le cadre de la stratégie de partenariat public-privé via l'unification entre les SMHIS et le CHF, consolidation du fonds de réassurance SIDA pour l'Association CHF de Mbozi ;
 - Kyela : conception d'un produit transport géré par l'association CHIF ;
- négociation d'une nouvelle répartition des rôles entre le district et l'association CHIF pour le transfert de la gestion des primes par le CHSB (?) afin de répondre aux attentes du NHIF et obtenir le « Matching Fund » du Gouvernement ;
- institutionnalisation du réseau SMHIS et de l'Association CHIF :
 - Mbozi : négociations avec le district pour transférer la gestion des primes de l'association CHF au CHSB et recentrer le rôle de l'association sur les fonctions d'affiliation ;
 - Kyela : réflexion sur la constitution de l'association afin de l'orienter vers un rôle d'association d'utilisateurs des services de santé ;
- sélection de deux nouveaux districts (Rungwe et Busokelo) pour l'extension du modèle ;
- consolidation de HIMSO, ONG locale et centre de promotion et de gestion des CHIF, qui reprend le service technique actuellement assuré par le CIDR ;
- partenariat avec l'offre de soins :
 - Mbozi : contractualisation avec toutes les formations sanitaires publiques du district, formation du personnel de santé public et privé ;
 - Kyela : audits médicaux et consolidation du système de réassurance SIDA, consolidation du système facturation des hôpitaux et dispensaires publics.

Le réseau comptait fin 2013 un total de 58 868 bénéficiaires dans les deux districts couverts, ce qui représente des taux de pénétration de 6 % à Mbozi et de 18 % à Kyela. Les mutuelles offrent un « paquet assurantiel » couvrant les frais médicaux, et aussi les dépenses de transport vers l'hôpital. Les prises en charge sur l'exercice 2013 ont été de 9 937 à Mbozi et 23 335 à Kyela pour les soins hospitaliers, accouchements, interventions chirurgicales et soins ambulatoires. 267 malades ont été évacués en urgence à Mbozi et 205 à Kyela.

La comparaison entre les taux de pénétration dans les deux districts, situés dans la même région et aux revenus comparables, démontre la valeur ajoutée du partenariat avec une entreprise privée.

En 2014, il convient de consolider la croissance de ces effectifs, de réunir les conditions de la pérennisation du dispositif en transférant au district les personnels en charge de la promotion et de gestion de la micro-assurance et de l'appui aux associations CHIF.

L'extension régionale du programme se limitera dans un premier temps (les deux années à venir) à deux nouveaux districts. Il convient en effet de valider au préalable le modèle afin d'envisager une extension à l'ensemble de la région. Des discussions sont en cours pour associer une multinationale de café dans le District de Mbozi où elle est en train de s'implanter.

- Résultats et impacts 2013

Nombre de personnes couvertes : 58 868
Taux de pénétration : entre 6 % et 18 % de la population
Nombre de personnes prises en charge en 2013 : 33 272

3.5. Prestations et consultations

3.5.1. Assistance technique à PRIDE RFW pour le développement de produits de financement de chaînes de valeur agricoles (MECE)

Le CIDR a été à l'origine de la création de PRIDE RFW, émanation de PRIDE Tanzania, IMF opérant en milieu urbain, dans le cadre du Projet de Microfinance Participative en Afrique de l'Est. PRIDE RFW est une IMF spécialisée dans le financement rural et agricole ayant vocation à couvrir l'ensemble du territoire tanzanien. Elle compte en 2013 un total de treize agences sur l'ensemble du territoire, avec environ 50 000 clients ruraux actifs, une grande proportion étant constituée par les petits producteurs agricoles.

PRIDE RFW fournit des services financiers adaptés à différents segments de clientèle.

Le CIDR a signé un contrat d'assistance technique avec PRIDE RFW pour la période 2012–2013. L'appui se focalise sur le développement et le suivi de produits innovants de financement de chaînes de valeur : légumes frais pour exportations, raisin/vin, lait, riz et tournesol. Un atelier de formation du personnel de PRIDE RFW sur le financement des MPME des chaînes de valeur agricoles a d'autre part été réalisé en début d'année. Les résultats sont globalement satisfaisants, même si le nombre de clients est encore faible (quelques centaines), du fait du caractère pilote des produits.

De nombreux enseignements ont été tirés, notamment autour de la nature des partenariats entre les sociétés agrobusiness, les groupes de producteurs et PRIDE RFW. Ce travail se poursuivra en 2014, et une capitalisation sera réalisée en fin d'année.

3.5.2. Contrat de prestations ICCO Terrafina Ethiopie (MECE)

Le CIDR a été mandaté pour réaliser une évaluation de la transformation des « Rural Savings and Credit Facilities » (RSCF) en guichets ruraux à base communautaire des IMF, puis pour une assistance technique visant le développement de produits de financement de la chaîne de valeur «orge de brasserie».

L'évaluation de la transformation des RSCF a été réalisée de façon participative. Il en ressort des impacts positifs sur la portée, les performances et la qualité des services offerts par les guichets ruraux, bien que chaque IMF ai développé sa propre approche pour la transformation. Des demandes d'appuis supplémentaires ont été exprimées par chaque IMF pour affiner et formaliser certaines politiques et procédures. Les 45 guichets ruraux en activité début 2013 représentent un total de 9 720 déposants volontaires, 15 000 emprunteurs actifs, un encours d'épargne de 15 millions de Birr (600 000 Euros), un encours de crédit de 41 millions de Birr (1,65 millions Euros), avec un PAR 30 jours de 0,16 %.

Le produit de financement de la chaîne de valeur orge de brasserie proposé a touché environ 2 000 petits producteurs, financés pour l'approvisionnement en semences

améliorées et autres intrants, et des expériences pilotes de commercialisation groupée avec l'entreprise de production de malt ont été réalisées. Compte-tenu du succès de l'expérience pilote, un projet a été élaboré visant à renforcer l'organisation des producteurs et à développer un schéma d'agriculture contractuelle entre les producteurs et l'entreprise de malt, ce projet étant financé par ICCO Terrafina (Pays Bas) et EU CORD/Heineken, acheteur final du malt. L'objectif est de toucher 10 000 producteurs en trois ans. Le CIDR devrait être associé pour fournir une assistance technique. Un produit innovant de paiement des producteurs par les IMF sur base de reçus de livraison émis par l'entreprise de malt a d'autre part été élaboré pour mise en œuvre sous forme pilote en 2014.

3.5.3. Consultations pour le PRODEFI au Burundi (MECE)

Le CIDR fournit un appui technique à ce projet de développement des filières agricoles, financé principalement par le FIDA. Cet appui, sous forme de missions de courte durée, cible les questions de partenariat entre des IMF burundaises, les acteurs principaux des chaînes de valeur agricoles (producteurs, coopératives et petits entrepreneurs) et les jeunes ruraux. Deux missions ont été réalisées en 2013, pour un total de trente jours. Un accord de principe a été obtenu pour la réalisation de missions jusqu'en 2016. Cette prestation est particulièrement intéressante pour sa dimension financement des jeunes ruraux, thématique de recherche du CIDR.

3.5.4. Consultations pour African Livelihood Partnership (MECE)

ALP est une initiative Sud-Nord-Sud associant BASIX India, PAMIGA et des institutions africaines, visant à renforcer les moyens d'existence des populations pauvres (petits producteurs agricoles, femmes, et jeunes sans emploi), par la promotion et la mise en œuvre d'initiatives innovantes dans les trois champs suivants : finance inclusive, développement des chaînes de valeur agricoles visant l'augmentation et la sécurisation des revenus des petits producteurs, et formation professionnelle des jeunes leur permettant de créer et développer des entreprises. Les pays concernés pour la première phase sont le Cameroun, le Mozambique et la Tanzanie.

Le CIDR a signé un contrat de prestations de services avec PAMIGA, le BRAE-OI étant concerné par le Mozambique et la Tanzanie. Les prestations portent principalement sur les aspects financement de chaînes de valeur agricoles et finance inclusive. Deux missions d'identification ont été réalisées dans ce cadre en 2013, une en Tanzanie et l'autre au Mozambique.

3.5.5. Mission de formulation d'un Projet pour le FIDA en Guinée (MECE)

Le directeur du Bureau a participé en janvier en tant que spécialiste en finance rurale à une mission de conception de l'extension du PNAFAA (Programme National d'Appui aux Acteurs des Filières Agricoles) en Basse Guinée et Haute Faranah, financé par le FIDA. Les deux points principaux traités lors de cette mission ont été l'institutionnalisation du réseau d'ASF (Association de Services Financiers) et les modalités de financement des acteurs des filières agricoles.

3.5.6. Appui à l'autonomisation de la FENAMUSAC - Comores (SSPS)

La phase d'autonomisation du précédent programme s'est achevée en mai 2012. La FENAMUSAC assure la maîtrise d'ouvrage de son développement en ayant établi des partenariats avec EWDE (Allemagne) d'une part et le PASCO d'autre part, qui lui a confié la gestion d'un fonds de performance dans les îles d'Anjouan et de Mohéli. L'appui à l'autonomisation de ce programme institutionnalisé est piloté à distance depuis le siège du CIDR en France.

3.5.7. Appui de l'ONG Afya Yetu au Kenya (SSPS)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle phase de son programme, l'ONG Afya Yetu a sollicité l'appui du CIDR afin (i) d'examiner la nouvelle méthodologie de recrutement ; (ii) apporter un appui-conseil pour la structuration des trois réseaux existants en Fédération ; (iii) conseiller AYI dans sa stratégie de diversification de son financement. Cette mission devrait être réalisée en 2014.

3.6. Prospection et montage de nouveaux programmes

Le BRAE-OI a identifié, conçu et/ou formulé les programmes suivants en 2013 :

- finance rurale/développement chaînes de valeur en Ethiopie et Tanzanie, formulation de notes projet à l'intention de DFID (Coopération Anglaise) en partenariat avec PRIDE RFW/Tanzanie ;
- appui au processus de décentralisation au Kenya en partenariat avec USAID (Coopération Américaine) ;
- renforcement capacités des SACCO au Kenya pour développement de produits financiers en lien avec des chaînes de valeur en partenariat avec le FIDA ;
- formulation d'une nouvelle phase pour le CRAG à Madagascar ;
- stratégies urbaines pour l'emploi et la cohésion sociale à Madagascar présenté au financement de l'Union Européenne ;
- programmes en cours de formulation :
 - réflexions avec PAMIGA autour des solutions de Mobile banking pour le financement des chaînes de valeur agricoles ;
 - premières discussions avec BASIX India pour des produits d'assurance indicielle récolte/bétail ;
 - réflexions avec K-REP autour de produits d'assurance santé en lien avec des agro-industries.

Le Bureau entend valoriser les diverses expertises thématiques et partenariats du CIDR dans l'ensemble des nouveaux projets formulés.

3.7. Activités transversales

3.7.1. Management des connaissances

Dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle des dispositifs d'assistance technique des programmes IMGT, un atelier de deux jours s'est tenu au siège en septembre auquel ont participé pour le BRAE-OI le CTN et les deux CT IMGT basés à Madagascar. Cet atelier, animé par Inter-Mondes Belgique, a permis de définir les contours d'une feuille de route sur l'accompagnement du changement.

A Madagascar, deux chantiers de capitalisation ont été engagés, l'un sur les méthodes d'élaboration de stratégie intercommunale et l'autre sur le renforcement de capacités de la Commune Urbaine de Diégo Suarez. Fin 2013, ces documents n'étaient pas finalisés.

Sur la thématique MECE, un travail a été entamé pour l'élaboration d'un module de formation sur le financement des chaînes de valeur agricoles, à finaliser en 2014, et plusieurs supports et outils ont été élaborés dans le cadre des activités, notamment un module de formation sur le financement des MPME de chaînes de valeur, incluant une méthodologie d'évaluation et de suivi des entreprises, et des outils pour les produits légumes frais pour export en Tanzanie et orge de brasserie en Ethiopie.

L'évaluation de la transformation des RSCF en guichets ruraux à base communautaire des IMF a fait l'objet de documents qui pourront être synthétisés pour publication dans UNGANA.

Le directeur du Bureau a fait une présentation sur l'expérience du CIDR en matière de financement des chaînes de valeur agricoles en septembre au siège pour l'ensemble des CTR et CT.

Le personnel expatrié du Bureau a participé en septembre à un atelier organisé au siège sur les notions de renforcement des capacités et d'accompagnement.

3.7.2. Partenariat et alliances

A Madagascar, le CIDR travaille en consortium avec deux ONG malgaches pour la mise en œuvre des quatre programmes IMGT : Territoire & Développement (T&D) et Finance & Développement (FIDEV), toutes deux membres de l'AIDR.

- T&D est le partenaire de mise en œuvre de tous les programmes IMGT. Les coordinations nationales de T&D et du CIDR se rencontrent sur une base mensuelle. Des missions conjointes sont menées sur le terrain. Cette coordination est essentielle à la bonne marche des interventions dans les trois Régions.
- FIDEV est le partenaire de mise en œuvre du CRAG et du PADSU-DS (sur les aspects de développement économique).
- La coordination nationale entretient également des relations avec l'ONG CITE et le réseau Ran'Eau regroupant les acteurs nationaux de l'eau et de l'assainissement.

Les autres partenaires dans la zone d'intervention du Bureau sont PAMIGA et BASIX India, dans le cadre de l'initiative ALP au Mozambique et en Tanzanie, et potentiellement pour des réponses conjointes à des appels d'offres (MicroLead/FENU pour Madagascar, et Facilité d'Innovation PROFIT/FIDA au Kenya). AEMFI en Ethiopie et PRIDE RFW en Tanzanie ont répondu à l'appel d'offres GPAF/DFID en partenariat avec le CIDR. Des contacts ont été pris avec KDA au Kenya pour de possibles partenariats, qui n'ont pas abouti à ce jour.

Le contrat de consultation à moyen terme avec l'expert en Finance Rurale kenyan a pour l'instant donné satisfaction aux deux parties, et il est envisagé de le reconduire en étendant les champs d'intervention et expertises, et en impliquant le consultant dans les démarches commerciales, ce qu'il a déjà commencé à faire en 2013. Ce consultant ayant créé un cabinet de consultation (Treasure Brooks), des modalités de partenariat stratégique avec ce cabinet pourront être envisagées en 2014 si le modèle économique mis en œuvre est satisfaisant pour les deux parties.

3.7.3. Communication

Dans le cadre du PDPU-Diana, un film documentaire d'une quinzaine de minutes a été réalisé en collaboration avec la société MadaMovie. Le film présente les acquis de la première phase du programme, les acteurs de la coopération décentralisée Picardie-Diana et les enjeux de l'intercommunalité.

Un film documentaire a été réalisé sur l'expérience du Projet SSPS Tanzanie par Imageo. Il sera disponible pour diffusion début 2014.

Le CIDR a sponsorisé et participé en octobre à Addis Abeba à la conférence africaine sur la finance inclusive organisée par AFMIN et AEMFI.

La mission du Directeur des Opérations au Kenya en octobre et les démarches du directeur du Bureau essentiellement pendant le dernier trimestre au Kenya et à Madagascar ont été l'occasion de présenter le Bureau régional à divers bailleurs de fonds et partenaires de développement.

IV. Programmes CIDR en 2013

Bénin



- Appui au Développement des Communes – Coopération décentralisée Région Picardie – Département de l'Alibori
- Développement local et appui à la décentralisation – Coopération décentralisée Région Picardie – Département des Collines
- Promotion d'Entreprises de Services Agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Burkina Faso



- Promotion d'Entreprises de Services Agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

Côte d'Ivoire



- Promotion d'Entreprises de Services pour les riziculteurs ivoiriens
- Promotion de mutuelles de santé en faveur des populations du secteur informel et agricole dans le cadre du partenariat public privé en Côte d'Ivoire

Cameroun



- Promotion d'institutions de crédit solidaire dans le Grand Nord – Villes de Garoua, Maroua, N'Gaoundéré, Fiquil et Ngong
- Extension des activités financières des Etablissements urbains de Microfinance en faveur des populations rurales du Cameroun
- Microlead Cameroun

Ethiopie



- Développement de la Microfinance participative – Régions Amhara et Oromo

Ghana



- Fonds de financement des chaînes de valeur et de producteurs Outgrower Value Chain Fund (OVCF)

Guinée



- Réseau de mutuelles de santé – UMSGF

Kenya



- Développement de la Microfinance participative – Régions de Kissii et Mumias
- Systèmes d'assurance maladie participatifs - District de Nyeri

Madagascar



- Coopération décentralisée Diana-Picardie - Programme de Développement des pôles urbains – Région Diana - PDP
- Développement social urbain de la commune de Diégo-Suarez - PADSU
- Développement local urbain et gouvernance (inter)communale - Sava
- Programme pilote de promotion de l'intercommunalité - ITASY
- Création d'un centre de ressources et d'appui en gestion pour les petites et moyennes IMF malgaches - Antananarivo

Mali



- Promotion d'Entreprises de Services Agroalimentaires en Afrique de l'Ouest

République Centrafricaine



- Appui au Renforcement des Capacités des Organisations de la Société Civile et des Autorités Locales dans les Pôles de Développement

Sénégal



- Partenariats innovants pour un passage à l'échelle de la micro-assurance santé – Agglomération de Dakar

Tchad



- Réseau de Caisses d'Epargne et de Crédit Autogérées UCEC – Guéra
- Promotion de mutuelles de santé – Régions du Logone Oriental, Mayo-Kebbi Est, Mayo Kebbi Ouest, Mandoul et Moyen Chari

Togo



- Promotion d'Entreprises de Services agroalimentaires en Afrique de l'Ouest
- Appui à la gouvernance locale et aux dynamiques de territoires- Préfectures du Haho et du Moyen-Mono - PAGLOC
- Un modèle partenarial innovant pour la promotion de la micro-assurance santé dans la commune de Lomé

V. Liste des sigles

A3C	Association des CVECA et CECA du Grand Nord (Cameroun)
ACCIR	Association Champenoise de Coopération Inter-Interrégionale (France)
ADUGA	Agence de Développement et d'Urbanisme du Grand Amiénois (France)
AEMFI	Association of Ethiopian MFI
AFAR	Action pour la Formation et l'Autopromotion Rurale (Mali)
AFD	Agence Française de Développement
AFDB	African Development Bank
AFD/DPO	Agence Française de Développement/Direction du Partenariat avec les ONG
AFMIN	Micro Finance African Network – Réseau Africain de Microfinance
AG	Assemblée Générale
AGED	Association pour la Gestion de l'Environnement et le Développement
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa
AGRISUD	ONG spécialisée en Agrobiologie
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
ALP	African Livelihoods Partnership
AMU	Assurance Maladie Universelle
APIDA	Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (Bénin)
APIL	Action pour la Promotion des Initiatives Locales (Burkina Faso)
APME.2A	Agence pour la Promotion des PME pour l'Agriculture et l'Artisanat (Burkina Faso)
ARD	Agence Régionale de Développement
ASF	Association de Services Financiers
ASMADE	Association Songui Manégré/Aide au Développement Endogène (Burkina Faso)
ASTER	Actrices Sociales des Territoires Européens Ruraux
AT	Appui Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BASE	Bureau d'Appui à la Santé et à l'Environnement (Tchad)
BASIX	Livelihood Promotion Institution (Inde)
BELACD	Bureau d'Etudes et de Liaison d'Actions Caritatives pour le Développement (Tchad)
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
BRAC	Bureau Régional CIDR Afrique Centrale (Cameroun)
BRAE-OI	Bureau Régional CIDR Afrique de l'Est-Océan Indien (Kenya)
BRAO	Bureau Régional CIDR Afrique de l'Ouest (Bénin)
BRS	Belgian Raiffeisen Foundation
BTMD	Bigorre Tiers Monde Développement (France)
CA	Conseil d'Administration
CBHF	Community Based Health Financing - Système de Financement Communautaire de la Santé (Tanzanie)
CCFD	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (France)
CCMO	Caisse Médicale et Chirurgicale de l'Oise (France)
CDEL	Comité de Développement Economique Local (Bénin)
CDF	Comités de Développement de Fokontany (Madagascar)
CEC	Chargé d'Epargne et de Crédit
CECP	Caisse d'Epargne et de Chèques Postaux
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDEL	Centre de Développement Economique Local (Bénin)
CEFAL	Centre de Formation pour l'Administration Locale
CERISE	Comité d'Echange, de Recherche, d'Information sur les Systèmes d'Epargne-Crédit (France)

Rapport d'activités CIDR 2013

CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CHF	Community Health Fund (Tanzanie)
CHIF	Community Health Insurance Fund /Fonds Communautaire d'Assurance Santé (Tanzanie)
CHSB	Council Health Service Board (Bureau du Comité de District Chargé des Services de Santé) (district)
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés de l'Assurance
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (Montpellier – France)
CITE	Centre d'Information Technique
CMU	Centre Médico-Urbain
CN	Coordination Nationale de Madagascar
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CODERIZ	Coopérative Départementale de Riziculteurs (Côte d'Ivoire)
CODIR	Comité de Direction
CONGAT/ICB	Conseil Gestion Afrique Togo/Initiatives des Communautés à la Base
COOPEC	Coopérative d'Épargne et de Crédit
CPG	Centre Technique de Promotion et de Gestion
CPN	Consultations Périnatales
CRAG	Centre de Ressources et d'Appui en Gestion des IMF (Madagascar)
CREDI	Centre de Recherche-Action pour l'Environnement et le Développement Intégré (Togo)
CRESA	Capital Risque pour l'Entrepreneuriat dans le Secteur Agricole en Afrique
CRP	Conseil Régional de Picardie
CSA	Centre de Santé d'Arrondissement
CSC SA	Société Anonyme dénommée Crédit Solidaire du Cameroun
CT	Conseiller Technique
CTR	Coordonnateur Technique Régional
DAF	Direction Administrative et Financière
DANIDA	Danish International Development Assistance (Coopération Danoise)
DAT	Dépôt A Terme
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Coopération Suisse)
DEL	Développement Economique Local
DFID	Department for International Development (UK) (Agence Britannique pour le Développement International)
DKOER	Direction Générale de l'Economie Rurale
DIAKONIA	ONG Suédoise
DPSAA	Direction de la Prospective et des Statistiques Agricoles et Alimentaires
DO	Direction des Opérations
DSU	Développement Social Urbain
DTI	Diagnostic Territorial Intercommunal
E&A	Eau & Assainissement
EAFM	Entreprises Agricoles, Filières et Marché
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIA	Entretien Individuel d'Appréciation
EJAF	Elton John AIDS Foundation (Grande Bretagne)
EMF	Etablissements de Microfinance
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises Territoire et Développement (Togo)
EWDE	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung (Allemagne)
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FBR	Financement Basé sur les Résultats
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
F3E	Fonds pour la Promotion d'Etudes Préalables, Etudes Transversales, Evaluations (France)

FENAMUSAC	Fédération Nationale des Mutuelles de Santé aux Comores
FENARIZ-CI	Fédération Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces (SWOT)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIDEV	Finance et Développement (Madagascar)
FISONG	Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG (AFD)
FNMF	Fédération Nationale de la Mutualité Française
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour les Activités en matière de Population
FRIO	Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (France)
FSD	Fonds Social de Développement
FSDT	Financial Sector Deepening Trust (Fonds de Renforcement du Secteur Financier)
FSR	Fonds de Soutien à la Riziculture
FUCEC	Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
GETMD	Genève Tiers-Monde Développement
GEVALOR	ONG spécialisée sur le Compostage et la Gestion des Déchets Urbains (France)
GIC	Groupement Intercommunal des Collines (Bénin)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Allemande)
GLDD	Gouvernance Locale et Développement Durable
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
HARDI	Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré (Madagascar)
HCR	Haut-Commissariat aux Réfugiés
HELP	ONG burkinabé
HIMSO	Health Insurance Management and Promotion Services Organization (Tanzanie)
ICCO	Interchurch Organization for Development Corporation (Pays Bas)
ICD	Initiatives-Conseil-Développement (Mali)
ICS	Institution de Crédit Solidaire
ID	Initiatives Développement
IDC	Initiative Développement Centrafrique
IDH	Indice de Développement Humain
IMF	Institution de Microfinance
IMGT	Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
KCBHFA	Kenya Community Based Health Financing Association (Association Kenyane des Systèmes Participatifs de Financement des Soins de Santé)
KDA	Kenya Rural Enterprise Program Development Agency
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Coopération Allemande)
KM	Knowledge Management
K-REP	Kenya Rural Enterprise Program (Banque Kenyane pour le Développement de l'Entreprise Rurale)
Ksh	Kenyan Shilling
MADAC	Modèle d'Autodiagnostic et d'Amélioration Continue
MAEE	Ministère Français des Affaires Etrangères et Européennes
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MECE	Microfinance, Entreprises et Création d'Emploi
MFT	Boulder Micro Finance Training – Programme de Formation Boulder - Turin
MIFED	Microfinance et Développement (Cameroun)
MINEFI	Ministère de l'Economie et des Finances (Cameroun)
MJCD	Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement

MOC	Maîtrise d'Ouvrage Communal
MOSACCO	Coopérative d'Épargne et de Crédit des Agriculteurs sous Contrat de MUMIAS (Kenya)
MPE	Micro et Petites Entreprises
MPME	Mouvement des Petites et Moyennes Entreprises
NHIF	National Health Insurance Fund (Kenya)
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
NTIC	Nouvelles Technologies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	Objectifs du Développement durable
ODETA	Organisation de Développement des Territoires de l'Alibori (Bénin)
ODM	Objectifs du Développement du Millénaire
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONDR	Office National de Développement de la Filière Riz (Côte d'Ivoire)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
OSC	Organisation de la Société Civile
OSP	Organisation Socio-Professionnelle
OVCF	Outgrower and Value Chain Fund (Ghana)
PADA	Projet d'Appui à la Diversification Agricole (?)
PADC	Programme d'Appui au Développement des Communes de l'Alibori (Bénin)
PADER-G	Programme d'Appui au Développement Rural Guinée
PADSU	Projet d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo-Suarez (Madagascar)
PADSU-DS	Projet d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo-Suarez (Madagascar)
PAGLOC	Programme d'Appui à la Gouvernance Locale et aux Dynamiques de Territoire (Togo)
PAMIGA	Participative Microfinance Group for Africa (France)
PAR	Portefeuille A Risques
PASA	Programme d'Appui au Secteur Agricole
PASCO	Projet d'Appui au Secteur de la Santé aux Comores
PCS	Programme Crédit Solidaire
PDC	Plan de Développement Communal (Bénin)
PDF	Plans de Développement de Fokontany
PDI	Plans de Développement Intercommunal
PDLU	Programme de Promotion du Développement Local et d'Appui au Processus de Décentralisation sur les Quatre Communes Urbaines de la Sava (Madagascar)
PDPU	Programme de Développement des Pôles Urbains (Madagascar)
PDSU	Politique de Développement Social Urbain
PIB	Produit Intérieur Brut
PMAS	Pool Micro-Assurance Santé (Sénégal)
PMDS	Politique Municipale de Développement Social
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNAC	Pharmacie Nationale Autonome des Comores
PNAFAA	Programme National d'Appui aux Acteurs des Filières Agricoles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation Déconcentration
POS	Plan d'Orientation Stratégique
3P2I	Programme Pilote de Promotion de l'Intercommunalité en Itasy
PPTÉ	Pays Pauvres Très Endettés
PRIDE	Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises (Tanzanie)
PROFIT	Programme Filières de la Coopération Allemande (GIZ)

PSANG	Projet de Sécurité Alimentaire du Nord Guéra (Tchad)
PSA	Programme de Suivi des Adhésions
PSP	Programme de Suivi des Prestations
PSR	Programme de Suivi du Risque (PSR)
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
RAF	Responsable Administratif et Financier
RAFIA	Recherche, Appui, Formation aux Initiatives d'Auto-Développement (Togo)
RCA	République Centrafricaine
R&D	Recherche et Développement
RDC	République Démocratique du Congo
RESEAO	Responsabilité Environnementale et Sociale des Entreprises Agroalimentaires de l'Ouest-Africain
RESOP	Réseau des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
RFW	Rural Finance Window (Tanzanie)
RH	Ressources Humaines
ROPPA	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest
RSCF	Rural Saving and Credit Facility
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
RUFIP	Rural Financial Intermediation Program
RuForum	Forum des Universités Régionales pour le Développement de Capacité en Agriculture
SA	Société Anonyme
SACCO	Saving and Credit Co-operative (Kenya)
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (Ambassade de France)
SCG	Service Commun de Gestion
SDC	Swiss Development Cooperation
SDSN	Réseau des Solutions pour le Développement Durable
SFI	Société Financière Internationale
SHU	Save for Health Uganda
SIDA	Syndrome Immuno-Déficiences Acquises
SIDI	Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement
SIG	Système d'Information et de Gestion
SMHIS	Self Managed Health Insurance Schemes
SNDR	Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture
SOLIDEV	Solidarité et Développement (Bénin)
SRADDT	Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire
SROI	Social Return on Investment
SSPS	Systèmes de Santé et Protection Sociale
TIA Sava	Tetika Ifarimbonan'ny Ambonivohitr'i Sava
T&D	Territoires et Développement (Madagascar)
TPE	Très Petites Entreprises
TPME	Plate-Forme de Mise en Relation pour les PME et leurs fournisseurs
UAT	Union des Assurances du Togo
UCEC-C	Union des Coopératives d'Epargne et de Crédit
UCCGN	Union des CVECA CA du Grand Nord (Cameroun)
UCGN	Union des CVECA du Grand Nord
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UFAB	Union Française d'Agriculture Biologique
UMSGF	Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière (Guinée)
UNGANA	Site Intranet du CIDR
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNICOSA	Union des Communes du Sambirano

Rapport d'activités CIDR 2013

USA	Etats Unis
USAID	United States Agency for International Development (Coopération Etats Unis)
USD	Dollar des Etats Unis
VIH	Virus d'Immunodéficience Humaine
WAGES	Women and Associations for Gain both Economic and Social (Togo)
WPS	Wakenya Pamoja SACCO (Kenya)