



Extract of CIDR

<https://cidr.org/Rapport-d-activites-CIDR-2011.html>

Rapport d'activités CIDR 2011

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

Publication date: lundi 1er octobre 2012

Description:

L'année 2011 a été marquée par de nombreux événements importants qui ont touché le monde entier. Crises et révolutions se sont enchaînées : qu'elles soient financières et institutionnelles particulièrement en Europe avec la crise de la dette et de l'euro, politiques avec le Printemps arabe en Tunisie et en Egypte, de conflit en Syrie et en Lybie, humanitaires et environnementales au Japon avec un tsunami et une catastrophe nucléaire qui l'a suivi, et alimentaires dans la Corne de l'Afrique.

Copyright © CIDR - Tous droits réservés

I. Bilan général de l'année 2011

1. Evolution du contexte de la coopération au développement

1.1. Contexte général

L'année 2011 a été marquée par de nombreux événements importants qui ont touché le monde entier. Crises et révolutions se sont enchaînées : qu'elles soient financières et institutionnelles particulièrement en Europe avec la crise de la dette et de l'euro, politiques avec le Printemps arabe en Tunisie et en Egypte, de conflit en Syrie et en Lybie, humanitaires et environnementales au Japon avec un tsunami et une catastrophe nucléaire qui l'a suivi, et alimentaires dans la Corne de l'Afrique.

2011 a également été une année qui a vu la mise en oeuvre de la démocratie dans plusieurs pays d'Afrique où de nombreuses élections se sont tenues, avec le référendum pour l'indépendance du Sud-Soudan, des élections présidentielles dans de nombreux pays dont l'Ouganda, le Bénin, le Tchad, le Cameroun et la RDC, ainsi que des élections législatives en Egypte et en Côte d'Ivoire.

Les élections s'étant en général bien déroulées, une certaine stabilité politique a pu être observée et a permis un développement économique avec une croissance globale estimée à plus de 5% pour l'ensemble de l'Afrique, confirmant une courbe ascendante d'amélioration de la croissance. La hausse des prix alimentaires et des prix des carburants sur le marché mondial a toutefois aggravé l'inflation dans certains pays importateurs. Une volonté d'intégration économique régionale s'est concrétisée par le lancement officiel des pourparlers portant sur la création d'une zone tripartite de libre-échange, avec la perspective d'arriver d'ici trois ans à un marché unique et à la libre circulation des marchandises entre le marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), de la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

Dans ce contexte en constante évolution, les acteurs du développement, notamment les ONG du Nord, ont dû se mobiliser pour répondre aux crises et s'adapter pour répondre aux nouveaux enjeux tout en maintenant la continuité de leur appui aux zones et populations moins sous le projecteur médiatique. Elles ont du également s'adapter aux répercussions de la crise financière sur les ressources financières disponibles pour soutenir leurs actions. On assiste à une concentration du secteur des ONG internationales, notamment dans le secteur humanitaire, avec la disparition d'ONG et les fusions et rapprochements d'autres.

1.2. Au niveau français

Après une année 2010 fortement centrée sur les procédures de financement de l'AFD en direction des ONG, l'année 2011 a permis leur mise en oeuvre. Des points spécifiques restaient encore à clarifier tels que les procédures de lutte anti-terrorisme et de blanchiment d'argent (LAB-FT), le pourcentage des fonds d'origine privée et le taux de co-financement.

Des temps d'échange ont eu lieu entre les ONG et l'AFD, principalement via la mobilisation de Coordination Sud, mais n'ont pas permis à tous ces chantiers d'aboutir en 2011 : les procédures LAB-FT, notamment pour la microfinance, n'ont pu être finalisées et les ONG continuent à se mobiliser pour que les procédures demandées soient proportionnées au contexte d'intervention. Une autre évolution en négociation a été la modification du

pourcentage de ressources d'origine privée exigé pour chaque subvention. Même si les règles évolueront à partir de 2012 en laissant le choix à l'ONG de le faire porter sur le budget global de l'association ou sur chaque projet appuyé, le pourcentage de 15 % est resté le même. Enfin le pourcentage maximum de co-financement des projets par l'AFD a également été un point traité mais qui n'a évolué que pour les conventions programmes (cofinancement de 50 % passé à 60 %), les autres projets restant à 50 %.

En termes d'aide publique française au développement via les ONG, le montant alloué aux ONG par l'AFD pour l'année 2011 s'est monté à 43,17 millions Euros, engagé à 93 % (les 7 % restants ont été reportés sur 2012). Sur 123 projets déposés (- 28 % comparé à 2010), 97 ont été présentés en comité ONG (+ 10 % comparé à 2010) et 71 octroyés (+ 13 %). Ces différences s'expliquent par le fait que de nombreux projets reçus en 2010 ont été instruits et présentés en 2011. L'enveloppe prévisionnelle pour 2012 est de 42,03 millions Euros plus les reliquats de 2011, (un total de 45 millions Euros) dont 80 % pour les projets terrain - 60 % pour des projets terrain à destination de l'Afrique subsaharienne et 20 % pour des interventions dans les pays d'Afrique du Nord/Moyen Orient. La législation favorisant la mise en oeuvre de programmes de développement entre collectivités françaises et du Sud, on compte à ce jour près de 6.000 liens entre collectivités dans 115 pays. Le volume d'aide publique au développement, hors frais de structure et de personnel, financé par les collectivités locales françaises est passé de 54 millions d'euros en 2006 à 75 millions d'euros en 2011, dont 12,2 millions proviennent des Agences de l'eau. Cette importante progression, liée à la loi « Oudi-Santini » est depuis 2010 ralentie par la crise économique internationale, l'endettement de nombreuses collectivités, la suppression de la taxe professionnelle, la réforme territoriale en cours d'examen à l'Assemblée Nationale et la réduction importante de dotations de l'Etat. Sans diminuer, le volume d'aide publique au développement des collectivités territoriales françaises devrait, d'après la Mission « Aide publique au développement » du Sénat, se stabiliser autour de 75 millions d'euros annuels en 2012 et 2013.

1.3. Au niveau européen

Le processus de définition du nouveau cadre financier 2014-2020 s'est poursuivi et la Commission Européenne a commencé le processus de négociation des propositions budgétaires. Elle a proposé en juin d'augmenter de 14 milliards d'Euros les fonds destinés à l'action extérieure et à la solidarité internationale, ce qui démontre une volonté politique et une cohérence avec les engagements contenus dans le traité de Lisbonne. Cette augmentation a pour objectif de renforcer le rôle de l'UE sur la scène internationale ainsi que sa responsabilité en matière de lutte contre la pauvreté. Toutefois, ceci n'est encore qu'une proposition qui doit être validée par les autres institutions européennes, notamment par les Etats membres. Par ailleurs, un point d'attention est la stratégie de l'UE vis-à-vis des pays émergents et à revenus intermédiaires : le type d'aide allouée à ces pays sera révisé avec une accentuation de l'appui aux secteurs dits productifs au détriment des secteurs sociaux.

Le premier trimestre 2011 a permis aux ONG françaises de contribuer à la dernière phase du processus de « dialogue structuré », en particulier sur le thème des relations entre les OSC et les autorités locales. Au cours du reste de l'année, dans le prolongement du dialogue structuré, l'Union Européenne a débuté la réflexion sur la formalisation des espaces de dialogue avec la société civile, en s'interrogeant sur les niveaux prioritaires (national, régional et européen) ainsi que sur le périmètre de la concertation (partenariat UE/société civile, mais également la programmation et la politique d'aide extérieure).

1.4. Au niveau international

A partir de novembre 2010, la France a eu la présidence des sommets G8 et G20 pour un an. Le sommet du G20 à Cannes a été marqué par la crise de la dette grecque et ses prolongements sur la zone euro. Si cette rencontre a permis des avancées, notamment sur le financement du changement climatique, sur les socles de la protection sociale, ainsi que sur la taxe sur les transactions financières et son utilité pour le développement, les résultats ne

sont pas à la hauteur des espérances et les intentions doivent encore se traduire par des engagements réels. La conférence des Nations-Unies sur les changements climatiques s'est déroulée à Durban en décembre 2011. Jusqu'au dernier moment divisés, les Etats ont toutefois finalement réaffirmé leur volonté d'agir ensemble à long terme, en acceptant le principe d'une deuxième période d'engagement du Protocole de Kyoto et l'adoption d'un mandat pour parvenir à un accord mondial sur le climat, mais peu d'avancées concrètes et contraignantes ont été actées.

Un autre sujet important sur la scène internationale en 2011 a été la réflexion sur l'efficacité de l'aide qui a pris de plus en plus d'importance au sein du monde de la coopération internationale. Au niveau de l'aide internationale, on assiste à une déconcentration des fonds de plus en plus prononcée et le renforcement des partenariats entre organisations du Nord et du Sud. Après la Déclaration de Paris qui se focalisait sur l'efficacité de l'aide aux Etats, puis avec le programme d'action d'ACCRA où les organisations de la société civile ont été reconnues comme des acteurs de développement, les ONG ont décidé de prendre en charge de façon collective la structuration et la promotion du cadre de l'efficacité de leur propre contribution en tant qu'acteurs de développement. Le quatrième forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide s'est tenu à Busan en novembre 2011, permettant de rassembler 2 500 participants de 160 pays. Le document de position finale a été endossé tant par l'ensemble des pays présents, dont la Chine et l'Inde, que par les organisations de la société civile. Mais il connaît des limites importantes et peu d'échéances concrètes et contraignantes.

2. Synthèse des activités des départements CIDR

2.1. Département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires »

En 2011, le département a accompagné 49 collectivités urbaines ou rurales dans trois pays pour une population d'environ 3 millions d'habitants. L'année fut une année de transition pour le département. Quatre des six programmes au Bénin et à Madagascar en fin de projet ou de phase ont bénéficié d'évaluations externes, qui ont insisté sur le caractère pilote et innovant des programmes dans certains domaines, tel que :

- l'intercommunalité, qui développe la solidarité et la concertation entre les communes, et la mise en commun de compétences ;
- la maîtrise d'ouvrage commune, sur la planification participative et la mobilisation de ressources financières, qui participent à construire chez le citoyen la reconnaissance de la nouvelle institution communale ;
- la participation, l'animation territoriale et la concertation entre populations et communes, avec la mise à disposition « d'animateurs de territoire » pour animer des instances de dialogue ;
- la diversité des fonds de développement pour les investissements communaux, pour l'appui aux associations et aux dynamiques citoyennes locales et pour soutenir l'économie locale et les porteurs d'initiatives.

Ces analyses ont permis d'identifier des points de progrès, notamment sur les changements de comportement et de pratiques en matière d'entretien et de gestion durable des ouvrages. Elles encouragent à dépasser les dimensions techniques pour travailler, de façon plus approfondie, sur le sens des activités et les changements de pratiques attendus.

Un travail de formulation de nouvelles phases de ces programmes a abouti à mettre l'accent sur la mise en oeuvre de politiques intercommunales de développement économique par le GIC Collines-Bénin, sur la déclinaison opérationnelle du schéma régional d'aménagement du territoire en matière économique et sur le concept de pôles urbains autour de projets intercommunaux en Diana (Madagascar).

En 2011, le département a lancé deux nouveaux projets thématiques :

- un programme d'appui au développement social urbain de Diégo-Suarez à Madagascar, mené en collaboration avec l'ONG malgache Territoires et Développement ;
- le second concerne l'« eau et assainissement » destiné à l'association de communes d'Ambanja (UNICOSA) à Madagascar dans le cadre du programme PDPU-Picardie.

Le département a enrichi son offre de formation en créant le cycle sur le thème « Améliorer la performance des communes ».

Enfin, cette année a permis d'amorcer l'évolution organisationnelle inscrite dans le POS avec la préparation des coordinations, une régionale en Afrique de l'Ouest et une nationale à Madagascar, prévues respectivement pour 2012 et 2013.

2.2. Département « Entreprises agricoles, filières et marché »

L'année 2011 a été marquée par des résultats prometteurs du premier programme que le département met en oeuvre en partenariat avec une organisation faitière nationale de producteurs, le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B).

2011 a également été une année de transition pour le département qui a consacré une grande partie de ses efforts au montage et à la négociation de nouveaux projets ou de nouvelles phases de projets. Ceci a notamment été le cas pour le programme de démultiplication des entreprises agroalimentaires ESOP en Afrique de l'Ouest, au Bénin, Burkina Faso, Mali et Togo. Ces échanges ont permis d'affiner le programme notamment sur sa dimension d'étude d'impact des ESOP sur les producteurs. Les travaux sur l'élaboration du fonds de capital-risque pour les entreprises agro-alimentaires se sont poursuivis ; fin 2011, le fonds avait été abondé par de nouveaux partenaires mais n'était pas encore institutionnalisé.

Dans ce contexte, les équipes sur le terrain se sont essentiellement consacrées à la consolidation des ESOP existantes. On note toutefois des avancées notables faites au Burkina Faso, au Togo et au Bénin, avec la création de sept nouvelles ESOP. Les missions d'appuis technique et méthodologique du département ont permis d'établir un bilan de compétences complet des plates-formes du Burkina Faso et du Mali, travail déjà réalisé au Togo et au Bénin.

Les évolutions politiques en Côte d'Ivoire, violentes encore au premier semestre, ont obligé le département à revoir la configuration des partenariats qui étaient prévus pour la mise en oeuvre d'un programme d'appui à l'organisation faitière des riziculteurs de ce pays. Ce dernier a été initié en fin d'année.

Le département souhaite créer des partenariats avec des organisations professionnelles agricoles du Nord, en vue d'enrichir les programmes avec des OPA africaines. Dans cette optique, des premiers échanges ont eu lieu avec le Centre Français du Riz.

Toujours sur la thématique du riz, le département s'est doté d'un support de communication avec la réalisation d'un film sur la production et la commercialisation de riz au Bénin, avec le CCR-B. Il a été présenté lors de la première Journée du riz organisée en octobre à Cotonou devant un large public de professionnels du développement, de bailleurs internationaux et d'institutions publiques et privées béninoises.

2.3. Département « Microfinance, entreprises et création d'emplois »

2011 a aussi été une année de transition pour ce département, qui a vu six projets sur les neuf du département s'achever et de nouveaux émerger, en formulation ou en montage et négociation. Simultanément, trois autres programmes étaient à leur lancement, avec des équipes et une assistance technique à mettre en place ainsi que leurs modalités opératoires, puisqu'il s'agissait de nouveaux projets innovants : au Cameroun avec un Etablissement de Microfinance (EMF), Ghana un programme « Outgrower and Value Chain Fund » (OVCF) et Madagascar un Centre de Ressources. Les défis étaient nombreux et multidimensionnels.

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

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

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

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

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

Un film a été réalisé sur le thème du financement rural et du financement des chaînes de valeur agricoles en Tanzanie. Sur place, il a été projeté à plusieurs reprises sur diverses chaînes locales afin de faire connaître les produits financiers du partenaire national du programme PRIDE Tanzania RFW.

2.4. Département « Systèmes de santé et prévoyance sociale »

Les performances des pays d'Afrique anglophones ont mieux résisté à la crise économique que les pays d'Afrique francophone et ont poursuivi une croissance soutenue. En raison de la sensibilité du secteur de la micro-assurance à l'évolution du pouvoir d'achat des populations ciblées, ce contexte économique a toutefois indirectement pesé sur l'ensemble des résultats des programmes du département. En 2011, les programmes du département ont touché un peu plus d'un million d'habitants, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2010 au travers de 160 mutuelles.

En Guinée, dans un contexte politique non stabilisé, l'Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière a enregistré un turnover important de son personnel. Les effectifs d'assurés se sont maintenus essentiellement grâce à

une forte progression des adhésions des écoles à l'assurance scolaire. Les résultats du lancement du produit « maternité sans risques » ont fait l'objet d'une large diffusion.

Au Sénégal, le travail préparatoire à la mise en place du Pool de Micro-Assurance Santé a été achevé. Les assureurs ont négocié avec des groupes organisés de taille importante, ce qui devrait permettre de réaliser le plan d'affaires

Au Tchad, suite à la mise en place de Cellules d'Appui aux Mutuelles, les BELACD se sont activement impliqués dans la promotion des mutuelles et ont joué un rôle très utile de mise en relation avec les autorités sanitaires. Cinq mutuelles ont été créées dans trois régions.

En Afrique de l'Est, la croissance des effectifs observée en 2010 s'est poursuivie en 2011 dans les trois programmes où le département intervient. En Tanzanie, l'approche développée dans le district de Kyela s'est basée sur un cofinancement important des primes (par le district et par une entreprise) et sur la distribution des produits de micro-assurance au travers du réseau commercial de l'entreprise. Cette approche a porté ses fruits puisque 15 000 assurés ont pu être couverts dès la première année. Au vu de ces résultats, le district de Mbozi a décidé d'adopter la même approche pour 2012.

Au Kenya, le réseau de Nyeri a poursuivi sa croissance basée essentiellement sur l'attractivité d'un produit à bas coût avec une garantie limitée aux hôpitaux du district, démontrant ainsi le bien-fondé de la stratégie « produits » mise en oeuvre par l'ONG Afya Yetu Initiative avec l'appui du CIDR. Le système national NHIF a reconnu le travail fait dans la distribution du produit proposé par l'Etat et a accepté d'octroyer une commission par police d'assurance vendue. En Ouganda, si le programme de crédits santé a poursuivi sa croissance en termes d'effectifs, la question de la viabilité de ce mécanisme financier reste entière.

Aux Comores, la stratégie de marketing des produits via des groupes socioprofessionnels plutôt que via des mutuelles à base géographique a porté ses fruits (+ 274 % sur l'Ile d'Anjouan). L'évaluation de fin de phase a reconnu la pertinence du service commun de gestion et sa fonctionnalité.

Durant l'année, le département a consacré un temps important pour le développement de nouveaux programmes : un projet de promotion de la micro-assurance sur la ville de Lomé au Togo, la conception d'un programme régional en Afrique de l'Est pour le passage à l'échelle des dispositifs de micro-assurance existants et une prospection en Côte d'Ivoire. Enfin, 2011 a vu l'élaboration et la négociation d'un programme de chèque santé au Cameroun.

3. Synthèse des activités organisationnelles

Dans le cadre de sa démarche de partenariats et d'alliance, le CIDR, membre du réseau Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR) a continué sa forte implication dans le réseau. Un des temps forts de l'AIDR en 2011 a été l'organisation d'un forum sur le développement économique local qui a regroupé plus d'une centaine de participants. Le thème du forum était « A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique ».

Le CIDR a également maintenu ses partenariats opérationnels existants (Centre de Recherche Médecine, Sciences, Santé et Société (CERMES), Fédération Nationale de la Mutualité Française (FMNF), Association Nationale de la Mutualité Chrétienne - Belgique (ANMC) et a oeuvré au développement d'un partenariat stratégique avec une ONG indienne, BASIX India, spécialiste en services financiers, services agricoles et développement institutionnel. Les nombreux échanges ont permis de développer le concept d'une coopération Sud-Nord-Sud, impliquant

CIDR/PAMIGA, le Groupe BASIX et des acteurs africains dont MIFED Cameroun. Ce partenariat a pour objectif la promotion des « moyens d'existence » (livelihood) des populations pauvres en Afrique sub-saharienne.

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

Au niveau du management des connaissances, un accompagnement régulier a eu pour enjeu principal d'opérationnaliser et d'étendre la portée des démarches de chaque département. La formation au management des connaissances des conseillers techniques en préparation au départ a été systématisée. Trois séminaires de formation ont été organisés sur la micro-assurance participative et sur l'amélioration des performances des communes.

Dans le cadre de la démarche de communication externe, la cellule de communication mise en place a suivi, entre autres, l'élaboration d'une nouvelle charte graphique et d'une banque d'images et de textes, la réalisation des deux films sur le riz au Bénin et la microfinance en Tanzanie. Le Plan d'Orientation Stratégique a été présenté en Tanzanie en décembre auprès d'environ quarante personnes, notamment des bailleurs et ONG de développement. Pour célébrer son cinquantenaire, le CIDR a commencé l'élaboration d'un livre sur « 50 ans d'histoire(s), d'innovations, de partenariat » qui sortira en 2012.

Dans la continuité des évolutions organisationnelles, les concepts de coordinations régionales ont été affinés ainsi que leurs modalités de fonctionnement. Le conseil d'administration a été renouvelé et une nouvelle présidente élue.

4. Synthèse en termes d'atteinte des orientations stratégiques

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

Afin de promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales, le CIDR a continué d'appuyer la promotion d'entreprises de transformation (7 nouvelles entreprises se sont développées en 2011 avec l'appui des plateformes) ainsi que le renforcement d'organisations professionnelles agricoles (Bénin, Côte d'Ivoire) afin qu'elles puissent proposer des services économiques à leurs membres. Ces actions visent à fournir en priorité une clientèle urbaine locale sensible au développement des PME dans leur pays mais surtout des produits compétitifs tant en qualité qu'en prix face aux produits importés.

Le CIDR a renforcé les capacités institutionnelles d'IMF rurales pour qu'elles soient pérennes et puissent servir durablement une clientèle négligée par les banques. Son appui porte notamment sur le développement des produits adaptés pour le financement des ménages ruraux et des chaînes de valeur agricoles. En 2011, un pas est franchi dans l'extension de cette nouvelle approche de financement agricole aux banques commerciales au Ghana. Avec les études réalisées en Tanzanie, les besoins de financement de PME insérées dans des chaînes de valeur vont être analysés en vue de trouver des solutions financières adaptées.

Pour favoriser la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations, le CIDR aide des IMF à fournir des crédits solidaires à des femmes démunies mais actives économiquement : une étude d'impact sur la création d'emplois décents réalisée au Nord Cameroun a permis d'identifier 2 à 5 % de femmes démunies pouvant progresser vers un statut d'entrepreneur de TPE avec de la création d'emplois (deux à trois emplois en plus) à la clé.

L'agence de développement économique locale au Bénin - l'Organisation de Développement des Territoires de l'Alibori (ODETA) - a montré ses premiers résultats : outre l'impact économique et social des activités engagées (warrantage, volet économique des PDC, foire économique intercommunale, promotion de filières et soutien à des porteurs de projets DEL), l'ODETA représente un espace de dialogue, de réflexion et d'actions entre des acteurs publics (Etat et collectivités) et privés (entreprises, groupements, associations, ONG, IMF) qui généralement coopèrent peu sur ces questions voire se méfient les uns des autres.

4.2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Une priorité a été accordée à l'atteinte des OMD, avec le développement d'une microfinance inclusive et d'une offre de services de micro-assurance accessible aux populations vulnérables, tout en renforçant le pouvoir de ces derniers d'agir sur l'amélioration des services. En Tanzanie, la négociation de cofinancement par le fonds national public a permis de réduire le montant des cotisations et de donner accès à une offre de soins plus diversifiée. Un mécanisme a été conçu pour la prise en charge des malades du SIDA.

Une place importante a été faite aux femmes : 9 126 femmes en âge de procréer (Guinée, Comores et Ouganda) ont eu la possibilité d'avoir accès à des soins gratuits ou à tarifs réduits pendant leur grossesse grâce à la mobilisation financière collective des villages et à la gestion par les mutuelles de services de tiers payant. L'accessibilité des soins a été améliorée grâce à des services d'ambulance et de consultations prénatales (Guinée, Ouganda). Les données de suivi indiquent une réduction très significative de la mortalité maternelle dans les villages adhérents.

Un accent particulier a également été mis sur la dimension genre dans l'élaboration des PDC au Bénin qui, par ailleurs, prennent tous comme référentiel les OMD. Des appels à projets de développement économique local ont particulièrement ciblé les jeunes et les femmes.

Les performances sociales des IMF au Kenya (WPS) et au Cameroun (ICS) ont été suivies en recourant à l'outil de mesure développé par CERISE (SPI 3), qui renseigne sur la performance des IMF, permet de cibler les aspects à améliorer et de les insérer dans la stratégie de développement. Un travail d'exploitation des enquêtes de satisfaction de clientes et des collectes d'histoires de vie a permis de définir des hypothèses d'impact socio-économique. Par ailleurs, un protocole de suivi de l'impact des mutuelles sur la réduction de la mortalité maternelle et infantile a été conçu et mis en oeuvre en Tanzanie. Des termes de référence ont été élaborés pour développer une méthodologie rigoureuse et applicable pour suivre l'impact des ESOP sur les producteurs.

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

Pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles, un travail sur la planification territoriale a été réalisé (Bénin, Madagascar), articulé avec les politiques sectorielles nationales et équilibré entre les différentes dimensions du développement durable. Un programme de renforcement de la gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement a été mené par les associations de communes (Madagascar, Bénin). Un nouveau programme de politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine (Madagascar) a été initié et témoigne de la volonté de croiser les politiques sectorielles avec les préoccupations des territoires. Ceci a également été le cas pour la méthodologie d'élaboration du SRADDT.

En Tanzanie, le CIDR a appuyé les autorités régionales pour adapter le système national d'assurance maladie destiné au secteur informel, en décentralisant sa gouvernance et sa gestion. Ceci a permis de mobiliser d'autres partenaires, de réduire la cotisation et d'augmenter la portée du produit.

Un programme a été formulé pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles agricoles au niveau de la région Sofia à Madagascar, via l'appui à des Centres de Services Agricoles.

++++

II. Evolution des programmes

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

1.1.1. Bénin

En 2011, le Bénin a vécu deux élections nationales qui ont abouti à la réélection dès le premier tour avec 53 % du président de la République et d'une Assemblée nationale qui lui est majoritairement acquise. Le ministère de la Décentralisation de la Gouvernance Locale a été maintenu et confié à un acteur de la société civile. L'Etat s'est doté d'un institut de la Femme qui a démarré ses activités de promotion de l'équité entre les genres.

La politique nationale de décentralisation et déconcentration (PONADEC) a été mise en oeuvre à travers le renforcement des préfectures par des chargés de mission. Un sixième ministère, celui des Travaux Publics, rejoindra les cinq premiers ministères sectoriels (Enseignement Primaire et Maternel, Secondaire et Professionnel, Santé et Assainissement, Energie et Eau Potable, Agriculture) pour le transfert d'une partie des financements aux communes. Le FADEC a bénéficié d'un financement de 15 milliards de FCFA en 2011.

Le projet de décret d'application de la loi sur l'intercommunalité a été adopté en atelier national. Le plaidoyer sur le statut des Animateurs de Territoire (ADT) s'est poursuivi auprès des nouvelles autorités nationales.

1.1.2. Togo

Les élections locales, un temps espérées pour 2011, sont désormais prévues en septembre 2012 où elles seraient organisées avec les élections législatives. Le FACT (Fonds d'Appui aux Collectivités Territoriales) a été créé en décembre.

Egalement en décembre, quatorze chefs-lieux de préfecture ont obtenu le statut de commune urbaine. La communalisation intégrale n'est plus à l'ordre du jour et les conseils de préfecture auront à gérer les espaces ruraux non communalisés. Ceux à proximité d'une zone urbaine intégreront la commune urbaine.

L'idée d'une planification plus large que l'échelon villageois progresse et de nombreux cantons tentent de se doter de comités de développement.

1.1.3. Madagascar

Le contexte national a été largement dominé par le processus de recherche de solutions pour sortir le pays de la

crise politique actuelle. Une nouvelle feuille de route a été élaborée conduisant, si elle est respectée, à la reconnaissance internationale du régime de transition. Avec la mise en place du gouvernement de consensus, le ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation a été scindé en deux : vice-primature chargée du Développement et de l'Aménagement du Territoire et ministère de la Décentralisation. Le mandat des élus communaux qui expirait en décembre a été prolongé par décret jusqu'à la tenue des prochaines élections.

Au cours de l'année, les textes sur la décentralisation et le code des collectivités ont été révisés, avec la création de la Province comme collectivité décentralisée ; l'Institut National de Décentralisation et de Développement Local a été créé, pour la formation initiale et continue des agents des collectivités locales.

1.2. Evolution des activités du département

Les activités des différents programmes sont restituées selon le cadre logique du POS 2010-14. En 2011, le département a accompagné 49 collectivités urbaines ou rurales dans trois pays pour une population d'environ 3 millions d'habitants.

1.2.1. Améliorer les performances et les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités

a. Bénin

2011 aura permis au Groupement Intercommunal des Collines (GIC) et à l'association des communes de l'Alibori (APIDA), de vulgariser au niveau de chaque commune les Plans de Développement Communal (PDC). Les deux associations ont continué à renforcer les communes dans la maîtrise d'ouvrage d'investissements simples. Un total de 262 millions FCFA a été investi. L'animation des réseaux de chefs de services communaux et l'appui-conseil restent les principaux leviers du renforcement des capacités des communes.

Dans le Borgou, le programme a renforcé les communes en s'appuyant davantage sur l'Association des communes (ADECOB) pourvue désormais d'un secrétaire exécutif. Des petits investissements communaux ont été soutenus ainsi que des microprojets portés par les femmes élues. Une action intercommunale a été mise en oeuvre sous la forme d'une piste rurale entre deux communes. Cette première au Bénin a permis de faire travailler ensemble les services et bureaux exécutifs de deux communes sur une opération d'investissement.

En termes d'axes thématiques, des travaux ont été réalisés sur la situation du recouvrement des ressources financières par les communes (Alibori). Le GIC s'est quant à lui engagé dans un projet sectoriel en lien avec les politiques nationales sur l'amélioration de l'accès à l'eau potable et l'assainissement.

Extrait de l'évaluation finale du Programme de Développement Local urbain PDLU-Sava 2007-11 par le cabinet Bourbon

Les opérations menées depuis 2007, qui poursuivent celles du PDLU Sava I, ont permis un développement certain des capacités de maîtrise d'ouvrage et de services des équipes communales. Grâce au PDLU, les communes urbaines ont consolidé leur assise sociale par la consolidation des comités de développement de Fokontany en charge de leur faire maîtriser les enjeux du développement local et de participer activement au développement de leur territoire. L'assise financière du dispositif a été confortée par l'important travail réalisé au niveau de la mobilisation des ressources fiscales, étroitement liée à l'amélioration de la qualité des services fournis par les Communes Urbaines (CU).

Deux points restent en suspens : la gestion des infrastructures et le renforcement du mouvement associatif. La politique communale dans le domaine doit nécessairement être consolidée.

Le PDLU a démontré que des CU « fortes » offrent d'intéressantes capacités de résilience aux situations de crise politique et favorisent le maintien des services relevant de leurs compétences.

b. Madagascar

Programme de Développement Local urbain (PDLU) - Sava

Pour sa dernière année, ce programme a cherché à pérenniser ses actions. L'association des quatre communes urbaines de la région, TIA Sava, a été consolidée et a défini sa stratégie pluriannuelle. Les services communaux d'animation territoriale ont été consolidés. Le renforcement des communes s'est en partie organisé autour de la mise en oeuvre des investissements cofinancés par le Fonds de Développement des Fokontany (FDF). Dans le contexte de crise politique, la mobilisation des contreparties des communes (20 % des investissements) s'est révélée parfois difficile. Un travail important de capitalisation sur le processus de renforcement des capacités de mobilisation des ressources financières communales a été réalisé. Il sera diffusé et valorisé dans les autres programmes.

Mobilisation des capacités de capitalisation des communes de la région de la Sava
Après la mise en oeuvre de ce processus, les communes de la région de la Sava ont pu capitaliser les outils et savoirs développés au sein du programme. Cette dynamique s'est concrétisée par des résultats positifs avec un doublement des recettes de la commune la plus dynamique, et ce en dépit de la persistance de la crise politique.

A l'issue du programme, un travail de capitalisation a été réalisé visant à reconstituer les activités menées, les savoirs et savoir-faire des acteurs du territoire ainsi que les outils produits. Ces travaux ont duré huit mois dont la moitié passée sur le terrain.

Après avoir construit un processus, les savoirs et savoir-faire des acteurs de la Sava ont été reconstitués par de nombreux entretiens et ateliers de travail. Ce processus a ensuite été enrichi et validé par les praticiens des sept autres programmes du CIDR intervenant sur les mêmes problématiques à Madagascar, Bénin et Togo.

Les éléments capitalisés sont ordonnés au sein d'un processus structuré en six phases, elles-mêmes déclinées en dix-sept étapes. Ce processus propose aux acteurs du développement territorial un cheminement méthodologique. Ils pourront suivre la succession de phases et d'étapes proposées ou cibler celles répondant plus précisément à leurs questionnements. A chaque étape du processus, ils pourront, dans le même temps, consulter les outils et savoirs mobilisés par les acteurs du PDLU : activités menées, outils développés, documents de veille et analyse de pratiques, ainsi que des références extérieures.

Programme de Développement des Pôles Urbains (PDPU) - Diana

Les trois associations intercommunales soutenues ont renforcé leurs capacités d'appui à leurs communes membres. L'amélioration des ressources financières locales et la fiscalité restent leur priorité ; des premiers résultats positifs ont été observés. Les réalisations 2011, cofinancées sur des fonds FDF, ont permis aux communes de se renforcer sur toute la chaîne de maîtrise d'ouvrage. Le pôle urbain d'Ambanja a renforcé ses actions sur la politique sectorielle eau, avec la définition d'une méthodologie d'inventaire de la situation « eau et assainissement » du territoire et la conception d'un SIG.

Une évaluation externe a permis de dresser un bilan complet des appuis et de préciser les nouvelles orientations en mettant l'accent sur un approfondissement de l'accompagnement des changements et de la concrétisation du concept de pôle urbain.

Programme d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo-Suarez

Ce programme pilote d'accompagnement de Diégo-Suarez dans la conception et la réalisation d'une politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine a démarré en avril 2011. Mis en place avec l'ONG Territoires et Développement, le PADSU a souffert des problèmes de gouvernance interne de la commune urbaine : la faible implication de son maire et la longue vacance du poste de directeur des affaires sociales. Toutefois, deux animatrices sociales ont pu être recrutées et mises à la disposition de la commune urbaine. Les services d'aide sociale et d'aménagement de la commune ont été renforcés. Les principaux résultats auront porté sur les connaissances de la situation des six quartiers prioritaires et des acteurs impliqués dans ces problématiques de l'exclusion.

c. Togo

Démarré en octobre 2010, le programme d'appui à la gouvernance locale PAGLOC a développé son appui, nouveau au Togo, à la gouvernance et à la planification territoriale à l'échelle du canton et de la commune urbaine de Notsé. Un premier chantier sur la fiscalité a été ouvert.

1.2.2. Soutenir les modes de gouvernance favorables à l'aménagement et la gestion durable des territoires

a. Bénin

Les élections ont fortement mobilisé les élus communaux qui se sont montrés assez peu présents et disponibles dans leur commune au premier semestre. Au second semestre, dans les Collines et l'Alibori, les douze communes appuyées par leurs intercommunalités sont retournées vers leurs populations pour vulgariser leurs PDC, ce qui a permis un dialogue très apprécié entre populations et élus et une actualisation des priorités communales. Pour la première fois, les programmations budgétaires ont pu s'appuyer sur les PDC. Au niveau technique, de nouveaux acteurs communaux - comme le chef de service planification - ont été impliqués avec les chefs de service technique et financier dans l'exercice d'élaboration du budget.

Dans le Borgou ont été organisées et animées des instances de concertation communale et d'arrondissement dans le cadre des PDC. Mais ces instances restent fragiles et peu pérennes par manque d'implication durant cette année électorale.

Les deux associations GIC et APIDA se sont dotées de nouvelles instances de gouvernance après révision de leurs

statuts, renforçant ainsi la représentation et la responsabilisation des maires. En termes de gouvernance, ASGOL aura permis, avec la Direction nationale de l'aménagement du territoire, d'initier la mise en place de trois EDP (Espaces de développement partagé), regroupement de deux ou trois communes autour d'un projet concret.

La stratégie intercommunale en faveur de l'égalité entre les genres dans les Collines et le Borgou s'est poursuivie.

b. Madagascar

L'association intercommunale TIA Sava a organisé des forums d'initiatives locales dans chacune des communes de la Région, ce qui a contribué à sa reconnaissance au niveau national par les autorités et les partenaires techniques et financiers.

En Diana, au niveau des communes et des pôles urbains, des Comités de Fokontany ont continué de se mettre en place dans les quartiers choisis par les communes. Ils ont élaboré leurs plans de développement de Fokontany. La Commission Intercommunale de Financement s'est réunie à l'échelle de chaque pôle urbain pour instruire les projets communaux soutenus par l'association de communes. Les nouvelles plateformes associatives communales de femmes et de jeunes y sont maintenant représentées.

La Commission Régionale d'Aménagement du Territoire a poursuivi ses activités de réalisation du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire (SRADDT) dans le cadre de l'élaboration de ce dernier.

Au niveau du développement social urbain de Diégo-Suarez, le programme a pu renforcer l'organisation des acteurs de l'exclusion urbaine des six quartiers prioritaires de la commune. Les instances existantes créées à l'initiative de partenaires comme Handicap International ont été valorisées. Des comités de développement de Fokontany (quartier) ont été accompagnés sur les questions d'exclusion urbaine. Un dialogue avec les services déconcentrés de l'Etat a été engagé.

c. Togo

Les équipes du CIDR et de l'ONG Entreprises, Territoires et Développement (ETD) ont développé des méthodologies de planification participative et de gouvernance cantonale en faveur du développement. Des premières stratégies et plans de développement cantonal en milieu urbain et rural ont été initiés.

Parmi les trois collectivités togolaises appuyées, seule la Commune urbaine de Notsé a élaboré une politique territoriale en 2011. Les deux autres collectivités (conseils de Préfecture du Haho et du Moyen Mono) ont toutefois initié des plans de développement pilote à l'échelle de l'un de leurs cantons.

1.2.3. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local (DEL)

a. Bénin

Le comité de suivi de l'ODETA composé d'acteurs publics et privés du développement économique local s'est réuni tous les trimestres en séances plénières et commissions thématiques. L'ODETA a continué d'accompagner la réalisation de projets concrets :

- organisation de la seconde foire intercommunale à Banikoara en mai : 60 exposants de tous secteurs économiques de l'Alibori, Borgou, Cotonou, Niger et Burkina Faso. L'immense succès économique mais aussi culturel et social que rencontre cette foire renforce la lisibilité de l'APIDA, l'association de communes à l'origine de l'ODETA ;
- mise en place d'un mécanisme de warrantage « maïs » : 2 500 producteurs sensibilisés, 1 500 engagés, 2 partenariats signés avec des IMF, 443 tonnes stockées, 40 millions de crédits octroyés ;
- appui aux porteurs de projets de DEL via un mécanisme d'appels à projets sur des thématiques prioritaires (« femmes et développement » et « accès au marché ») : 18 dossiers reçus, 6 projets sélectionnés portés par des ONG locales appuyant des groupements de producteurs, environ 650 bénéficiaires dont 500 femmes ;
- appui aux communes : par le biais du réseau intercommunal, transfert d'expériences de partenariats public-privé et appui à l'optimisation du recouvrement des taxes agricoles revenant aux communes ;
- réalisation d'études sur les filières « arachide », « maïs » et « miel », pour préciser un plan de renforcement de chacune des filières et lancer la création de trois entreprises de transformation et de commercialisation.

Une rencontre des principaux ministères et partenaires techniques et financiers a montré le très bon accueil fait à l'initiative qu'est l'ODETA. Une étude sur l'évolution institutionnelle de l'ODETA a été lancée dans le but de clarifier la relation avec l'association de communes.

L'évaluation externe de la coopération Picardie-Collines a également insisté sur la nécessité pour le territoire de se doter d'une politique de développement économique.

b. Madagascar

La promotion du développement économique à l'échelle régionale fait partie des objectifs du programme PDU Diana. Le fonds de développement économique local a soutenu des porteurs de projets sélectionnés par appel à projet régional. Le programme a également renforcé la Région Diana dans ses capacités en appuyant la réalisation du volet économique de son schéma régional d'aménagement du territoire.

1.2.4. Adapter l'organisation, diversifier les activités du département et développer des alliances au Sud

Si la coordination régionale en Afrique de l'Ouest n'a pas été mise en place en 2011, ses modalités ont été étudiées et discutées avec les principaux partenaires financiers concernés. Quant à la coordination Madagascar, elle ne s'instaurera qu'à la faveur de nouveaux projets développés dans ce pays.

Le département a également mené des démarches pour développer de nouveaux projets : une mission a été réalisée pour le montage d'un projet au Cameroun ; des contacts et échanges ont eu lieu avec des collectivités françaises engagées fortement en coopération décentralisée (Champagne-Ardenne, Yvelines, Aquitaine).

Le département a créé et organisé deux semaines de formation sur l'amélioration de la performance des communes en 2011. Dix stagiaires du Bénin, du Cameroun, du Togo et de Madagascar ont participé à cette formation à Autrèches début novembre.

++++

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

En Afrique, on estime désormais que la production de céréales atteint quelques 16,7 millions de tonnes, soit 0,6 % de plus par rapport à l'an dernier. La production agricole a toutefois subi les conséquences des pluies tardives, des épisodes de sécheresse prolongés et d'importantes infestations parasitaires, ce qui pourrait avoir des répercussions au niveau des marchés régionaux de céréales, avec une hausse des prix et de l'insécurité alimentaire.

2.1.1. Afrique de l'Ouest

La campagne agricole 2011-12 s'est achevée avec des baisses de production céréalière, particulièrement fortes au Mali, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. Les niveaux de production céréalière enregistrent des déficits variant entre 15 et 52 % par rapport à 2010. Même si les récoltes sont meilleures dans les pays côtiers, comme le Togo et le Bénin, la production moyenne qui y est attendue ne suffit pas à compenser le recul de la production dans les pays du Sahel. Début 2012, les stocks paysans et communautaires sont faibles et les stocks institutionnels sont en-deçà du niveau conventionnel. Les principaux produits animaux (lait, viande et oeufs) y sont en forte baisse de production.

Au Mali, la production céréalière prévisionnelle est estimée à cinq millions de tonnes. Même si le bilan céréalier laisse apparaître un excédent brut par rapport aux besoins, la production a connu une baisse de 20 % et le Gouvernement envisage de mobiliser 77 milliards de FCFA pour des actions subventionnées dans les zones les plus affectées.

Au Burkina Faso, le Gouvernement a débloqué 6 milliards de FCFA pour l'achat de céréales au profit des populations vulnérables. Afin d'améliorer la disponibilité alimentaire, il a également initié une opération pour la production de 50 000 tonnes de maïs de contre-saison, mais cette opération risque de connaître des difficultés du fait de l'insuffisance des ressources en eau.

Le Togo, le Bénin et la Côte d'Ivoire font partie des quatre seuls pays de la CEDEAO à disposer d'excédents de production et n'ont donc pas pris de mesures similaires. S'appuyant plutôt sur les bonnes campagnes agricoles de ces dernières années, le Togo et le Bénin se sont au contraire attelés à la mise en place de leurs programmes pluriannuels nationaux d'investissement agricole pour la sécurité alimentaire.

La Côte d'Ivoire ressent encore les dégâts agricoles dus au conflit de ces dernières années et au manque de services d'appui aux activités agricoles. La plupart des personnes déplacées pendant le conflit sont retournées dans leur région d'origine, suite à l'amélioration des conditions de sécurité, mais de nombreux ménages ont un accès limité à la nourriture et n'ont pu récupérer tous leurs moyens de subsistance.

2.1.2. Océan Indien

A Madagascar, une faible récolte nationale de riz en 2011 et le renchérissement de cette céréale ont aggravé la situation générale de la sécurité alimentaire. Toutefois, une meilleure production enregistrée dans les régions du Sud qui sont régulièrement déficitaires a permis d'atténuer cette dégradation.

2.2. Evolution des activités du département

Afrique de l'Ouest

L'essentiel des activités et de l'appui du CIDR a été dédié à la professionnalisation des plates-formes et à l'accompagnement des ESOP existantes. Des travaux préparatoires à la constitution du fonds de Capital Risque pour l'Entreprenariat dans le Secteur Agricole en Afrique CRESA ont également été menés. La période a aussi été consacrée à la recherche et la négociation de nouveaux partenariats techniques et financiers.

a. Au niveau des producteurs et des ESOP

Les ESOP ont apporté des nouveaux appuis aux producteurs notamment en terme de structuration des groupements, au Mali par exemple où 10 coopératives de producteurs de soja ont été institutionnalisées. Des collaborations ont également été nouées afin d'assurer (i) l'approvisionnement des ESOP par de nouveaux producteurs et (ii) la fourniture d'engrais au travers de programmes d'Etat (PUASA au Bénin) et l'obtention de microcrédits (Togo).

Les avancées au niveau des ESOP ont été principalement sur les stratégies d'entreprises et de gestion : l'appui s'est porté sur un meilleur suivi des ESOP (élaboration de nouvelles procédures de gestion et de tableaux de bord), la diversification de filières (volaille, produits maraîchers, miel, riz) et la diversification de processus de transformation (système de refroidissement du soja, nouveaux mélanges de farines alimentaires, stérilisation du lait, absorption des surplus de la production hivernale). On peut noter qu'au Mali, la mise en oeuvre de plan de redressement et de renforcement de certaines entreprises a permis aux ESOP de redynamiser leurs activités.

En terme commercial, le Burkina Faso, à l'instar du Togo et du Bénin, a développé un réseau de commercialisation RESOP qui a négocié un accord avec une société d'état (SONAGES) ; au Togo et Bénin, une campagne de promotion du Riz Délice a été menée avec l'élaboration d'une nouvelle identité visuelle (logo, emballage).

Au niveau financier, de nettes avancées se sont concrétisées en termes de négociation avec les IMF et dans une moindre mesure les banques : 25 millions FCFA de crédit octroyés aux ESOP au Mali, 532 millions FCFA de crédits et de garanties au Togo, 80 millions de crédits au Bénin et négociations d'avances financières auprès de clients providiers au Burkina Faso.

b. Au niveau des plateformes

Les principales avancées ont été en termes de diversification des champs d'expertise et d'intervention, sur de nouvelles filières et produits. Des actions de formation et de conseil ont permis aux plateformes de renforcer leurs capacités d'analyse des rapports de gestion des ESOP.

Les plateformes ont renforcé leurs équipes sur le plan du management des connaissances, au Mali avec des ateliers de capitalisations et la réalisation d'une étude sur le soja comme « facteur de réduction de la pauvreté », et au Togo et Bénin avec des réunions régulières et une formation au management des connaissances, ce qui a permis l'élaboration de documents méthodologiques.

La reconnaissance par l'environnement institutionnel s'est fortement accentuée en 2011 et s'est concrétisée par des collaborations avec les ministères de l'Agriculture : préparation d'une rencontre sur le soja et d'un plan d'action national, avec en première mise en oeuvre la formation des agents d'encadrement sur les techniques de production (Burkina Faso) ; collaborations sur la filière semencière (Togo). De plus, une étude sur l'alimentation des poules à base de soja torréfié a été réalisée avec l'université d'agronomie d'Abomey Calavi (Bénin).

Impact des ESOP sur les producteurs

Le CIDR et ses partenaires ont élaboré les termes de référence d'une recherche-action qui permettra dès 2012, en collaboration avec des universités, d'élaborer une méthodologie commune de mesure et de suivi des effets et impacts des ESOP sur les producteurs. Ils seront mesurés sur les plans : *- économique (augmentation et sécurisation des revenus, stratégies d'investissement) ; *- technique (mise en oeuvre de nouvelles productions et techniques de productions) ; *- environnemental (impact des pratiques sur l'environnement, le patrimoine foncier) ; *- social (participation des hommes et des femmes au sein d'organisations, capacité de négociation avec différents acteurs) ; *- physique (évolution des habitudes de consommation, accès aux services publics).

L'objectif est de développer une méthodologie qui pourra : *- être maîtrisable (maîtrise d'ouvrage) par les plateformes ; *- être efficiente afin de pouvoir être appliquée à un nombre croissant d'entreprises ; *- être consolidée, afin d'analyser et de comparer les données au niveau d'un pays et au niveau régional et sur chacune des filières ; *- permettre l'amélioration des stratégies d'interventions de chacun.

Avec une démarche fortement participative entre plateformes, les constats et analyses auront vocation à être diffusés largement auprès des autres acteurs d'appuis aux filières agricoles, du « grand public », des décideurs institutionnels, de fondations privées ou de fonds d'investissements, d'ONG et réseau d'ONG, des organisations professionnelles agricoles, etc., et renforceront l'action de plaidoyer nationale et régionale des ONG.

Madagascar

Ce programme est en fin de phase. Malgré la pertinence des objectifs, confirmée fin 2010 par une évaluation commanditée par l'AFD, on peut constater des écarts entre ce qui a été réalisé et les prévisions : en fin de programme, neuf promoteurs sont appuyés (pour treize prévus) et seules deux entreprises ont des perspectives d'autonomisation immédiate dès 2012. Deux raisons majeures expliquent cette situation : *- techniques : la constitution de l'équipe de la plateforme HARDI a mis plus de temps que prévu ce qui a ralenti le rythme de création et de développement d'entreprises ; *- liées au contexte : les dernières années ont vu une dégradation profonde du contexte politique et économique du pays. Bien que les activités du secteur privé aient légèrement repris en 2011, le regain est resté timide et la situation politique du pays est restée tendue. Bien que relativement épargnés, l'agriculture et le secteur de l'alimentation ne peuvent plus compter dans ce contexte sur le pouvoir d'achat urbain, fortement dégradé, des populations locales qui pâtissent toujours de l'absence de marchés pour des produits de qualité liés à l'activité touristique.

Plusieurs points positifs sont malgré tout à tirer de cette période : *- la variété des filières concernées (artisanat, transformation de soja en yaourt, fruits frais et confiture, miel, huiles essentielles, café, etc.) ; *- le potentiel d'autres régions (Itasy) proche d'Antananarivo a pu être identifié ; *- l'équipe de la plate-forme, stable, a acquis une réelle connaissance du milieu des PME du secteur agroalimentaire et maîtrise désormais les relations entre PME-producteurs - acteurs de leur environnement, ainsi que la recherche de marchés. Cette expérience est reconnue comme une expertise de HARDI, pertinente et originale dans son environnement professionnel et institutionnel.

2.2.2. Appuyer la définition et la promotion de stratégies territoriales de développement agricole et rural

Madagascar

Le programme élaboré par le CIDR, HARDI et le Service national d'appuis aux Centres de Services Agricoles (CSA) en 2011 visait le renforcement du rôle et des capacités des CSA dans la mise en oeuvre de la politique régionale de développement et de structuration des filières agricole, élevage et pêche.

Son financement est en cours de montage. Le CIDR et l'ONG malgache HARDI ont été présélectionnés pour accompagner les Comités Régionaux d'Orientation et d'Allocation des fonds de développement agricoles (CROA) et pour un appui aux centres de services agricoles dans plusieurs régions pour : *- améliorer les capacités opérationnelles et organisationnelles des CSA ; *- renforcer les processus participatifs de définition des plans de développement des districts et leur mise en cohérence avec la politique régionale, mettre en réseau les CSA ; *- mettre à leur disposition des possibilités de financement via un appui au CROA.

En cas de succès de cet appel, des premières activités seront donc menées avec les CSA ciblés dès 2012.

2.2.3. Renforcer l'implication des organisations professionnelles à vocation nationale dans le développement des filières

Deux programmes ont été mis en oeuvre sur la période, au Bénin et en Côte d'Ivoire.

a. Bénin

Ce programme vise à appuyer la dynamique dans laquelle le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) et ses membres se sont engagés en renforçant leur capacité à rendre des services à leurs adhérents. Elle articule des activités à très court terme pouvant avoir un impact sur la productivité et les revenus des producteurs et des mesures à court terme permettant de développer des activités de production agricole et de transformation à coûts maîtrisés. Ces impacts ont été renforcés par des actions visant à une meilleure valorisation sur les marchés nationaux de la production locale.

Toutes les activités planifiées ont été réalisées ou engagées. La création d'un fonds de garantie (120 000 Euros), les aménagements de 60 hectares de bas fonds, la construction de six magasins de stockage et de fournitures de matériels à 48 unions communales ont été menés à bien. Les activités d'ingénierie de formation et la mise en oeuvre des plans d'affaires ont été initiées et s'achèveront en 2012.

Le programme a permis de démontrer que le CCR-B et ses membres sont en mesure de contribuer fortement à la mise en place de systèmes durables d'approvisionnement en intrants, de collecte et de transformation et de commercialisation du paddy.

Conformément à ses objectifs, le programme a fortement contribué à placer le CCR-B et ses membres comme des acteurs incontournables pour le développement de la filière riz au Bénin, tant aux niveaux national que régional et local : ils ont ainsi été le principal interlocuteur de l'Etat dans la distribution d'intrants aux riziculteurs, dans la mise en place de réseaux de producteurs de semences et, avec la PNOPPA, dans l'élaboration du partenariat pluriannuel Banque Mondiale/Etat Béninois.

Organisation de la première « Journée nationale du riz du Bénin »

Cet évènement, une première au Bénin, a fédéré l'ensemble des organisations de riziculteurs ainsi que les projets, administrations et institutions soutenant la filière : plus de 250 personnes venues de tout le pays ont débattu à Cotonou de l'avenir de la filière riz. Il a été accompagné pendant deux jours d'une foire exposition. Ses objectifs, doubles, ont été atteints.

La journée nationale du riz a été organisée autour de trois temps forts : le premier piloté par le CCR-B « Défis, enjeux, perspectives et place du CCR-B dans la stratégie nationale de développement rural » a permis de présenter les services économiques que le CCR-B développe au profit de ses membres et de le positionner comme interlocuteur institutionnel et technique stratégique de la filière. Elle a significativement renforcé sa force de négociation vis-à-vis de ses partenaires institutionnels (MAEP) et financiers. Les thèmes suivants portaient sur le positionnement des acteurs et du riz local face aux importations, et l'opportunité ou non de développer une interprofession au sein de la filière riz. Ces échanges ont permis aux acteurs présents d'échanger sur la situation actuelle de la filière et de faire des propositions pour sa dynamisation.

Le film de promotion des activités du CCR-B et de ses membres, « Riz du Bénin, riz de demain » et réalisé en 2011, a été projeté en avant-première lors de l'évènement.

La foire rizicole organisée en parallèle a montré aux consommateurs urbains le fruit des efforts fournis par les acteurs de la filière riz pour mettre sur le marché du riz local d'un bon rapport qualité/prix et compétitif face aux importations.

Les deux évènements ont été largement amplifiés par les médias locaux et il semble acquis qu'ils seront reconduits chaque année avec un support et une implication plus forte des Institutions de l'Etat.

b. Côte d'Ivoire

L'année a été consacrée à une analyse du contexte postélectoral et de l'évolution du positionnement des acteurs sur la filière riz. Cette étude et de nombreuses rencontres avec les acteurs représentatifs de la filière ont permis la reformulation des modalités de partenariats du projet.

2011 a aussi permis de mener des actions pour un démarrage opérationnel des activités dès la reconnaissance juridique de la faïtière acquise : rédaction des profils de postes à pourvoir, notes méthodologiques sur la mise en place du fonds de soutien, méthodes de diagnostic des CODERIZ, planification technique et financière des activités, etc.

2.2.4. Développer un modèle organisationnel du département qui tienne compte de la diversification de ses approches

Sans perdre de vue ses priorités, le département a dû s'adapter aux évolutions et retards dans la mise en oeuvre des programmes prévus. Des échanges réguliers sur les activités, des ateliers de travaux communs et une plus grande implication des conseillers techniques dans les travaux du département ont permis de fédérer les équipes du département.

2011 a vu également se concrétiser quelques avancées en termes de recherche et mise en oeuvre de nouveaux partenariats : des contacts ont été pris entre autres en Côte d'Ivoire auprès de sociétés internationales (opérateurs de téléphonie notamment) ; en termes de développement des politiques de RSE de même qu'auprès de certaines

fondations privées d'entreprises (Seed Foundation du groupe Pierson export par exemple) ou philanthropiques mais particulièrement axées sur le développement de l'entrepreneuriat (AGRA et son département « Market Access »).

Le département a pu aussi intéresser à sa démarche des organisations françaises s'appuyant sur des producteurs agricoles, ce qui a abouti à la signature d'un partenariat de quatre années avec ACCIR en Champagne Ardennes (financée par le reversement par leur coopérative d'1/1000ème de leur chiffre d'affaires) et à une première visite d'échanges avec le Centre Français du Riz et le syndicat français des riziculteurs en Camargue.

++++

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

Le secteur de la microfinance a connu une année particulièrement perturbée en 2011. Les différentes crises (Inde, Bangladesh, Maroc, Bosnie et Nicaragua), souvent dues à des croissances de portefeuille de crédits spectaculaires mal maîtrisées, entraînant emprunts multiples chez des clients vulnérables et aboutissant à des situations de surendettement, surtout en zones urbaines, ont fini par ternir l'image très positive du microcrédit, panacée de lutte contre la pauvreté. La difficulté à prouver l'impact positif sur les clients fragilise encore davantage le secteur.

Les investisseurs, anticipant les défauts de paiements et de potentielles faillites, sont réservés. Les bailleurs diminuent leur contribution au secteur, ce qui se répercute sur les IMF qui voient la qualité de leur portefeuille se dégrader ou, dans le meilleur des cas, une stagnation voire une récession.

Si l'étoile du microcrédit se ternit, celle de la finance inclusive commence son ascension. La finance inclusive se définit par une plus grande ouverture aussi bien en termes de produits financiers offerts (au-delà du crédit), de clientèles servies (avec une meilleure segmentation liée à une meilleure connaissance des clients et de leurs besoins) et de thématiques couvertes (le financement de l'agriculture/chaîne de valeur agricole pour contribuer à la sécurité alimentaire, le financement des entreprises, des jeunes et de l'emploi et le financement de l'environnement). Les bailleurs et investisseurs ont pour la plupart d'ores et déjà défini une stratégie d'élargissement de leur visée pour le secteur financier et orienteront leurs portefeuilles vers la finance inclusive qui prendra en compte ces aspects dans leurs impacts.

3.1.1. Région Afrique de l'Est

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

3.1.2. Région Afrique de l'Ouest et centrale

Dans certains pays, en plus de troubles sociaux et politiques notamment liés aux crises post-électorales, corrélées

avec une crise économique, le secteur de la microfinance connaît de sérieux problèmes de défaut de paiement entraînant des faillites en chaîne (Mali, Togo) ou de risque de surendettement (Ghana).

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

3.2. Evolution des activités du département

3.2.1. Accompagner la consolidation et la transformation des IMF existantes en particulier celles qui interviennent en zones rurales

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

a. Afrique de l'Ouest

Cameroun ICS Grand Nord

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

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

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

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

Cameroun Appui à deux EMF urbains pour leur extension en zone rurale

Deux EMF urbains, Alpha Fund et CEC Cameroun, ont été appuyés dans l'audit de leurs portefeuilles de crédit, visant à diagnostiquer les faiblesses affectant leur performance, puis dans la mise en place de nouvelles procédures d'octroi et de gestion de crédit, mieux alignées aux bonnes pratiques du secteur. Ce faisant, les EMF ont été aidés dans

l'amélioration de leur SIG et dans leur politique comptable et financière, notamment en matière de provisionnement et de suivi des règles prudentielles exigées par la COBAC.

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

b. Afrique Centrale

Le programme UCEC Nord Guéra au Tchad a su restructurer le réseau de distribution, accompagner la croissance des activités et développer de nouveaux produits. Une évaluation externe a incité le gouvernement tchadien à reconduire le CIDR dans ses fonctions d'accompagnement.

Consolidation et diversification de FIDA et du programme UCEC Nord Guéra au Tchad en phase transitoire entre la fin du PSANG II et le démarrage du PADER-G (lancement prévu au premier trimestre 2012) pour restructurer le réseau de distribution, pour accompagner la croissance des activités par des opérations de refinancement (grâce à des dotations en fonds propres sur financement PSANG) et par le développement de nouveaux produits d'épargne et de crédit.

Trois pilotes ont été mis en oeuvre pour tester un produit d'épargne tontinier à échéances régulières et montant abordable pour encourager les pratiques de micro-épargne : un produit de crédit « warrantage » avec nantissement de stock, testé pour des arachides (femmes) et des pois de terre (hommes) et un produit de crédit solidaire pour des groupes de femmes, surtout dans les caisses urbaines. Un bilan a été fait après un an et a montré des résultats encourageants. Ces nouveaux produits ont contribué à accroître la portée des caisses, à diversifier la clientèle et, avec l'épargne, à lancer une dynamique de mobilisation des ressources locales.

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

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

c. Afrique de l'Est et Océan Indien

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

Le programme a ainsi appuyé les 4 IMF partenaires dans leurs activités de transformation de leurs réseaux de RSCF en guichets, avec toutes les implications organisationnelles (RH, procédures) légales et administratives (transferts des actifs et des passifs des RSCF dans les comptes des IMF).

A Madagascar, le Centre de ressources lancé en 2010 a pu réaliser des formations auprès des personnels des cinq IMF appuyées, notamment pour la mise à niveau sur un plan comptable et d'établissement des états financiers selon les normes exigées par la CSBF. Il a aussi réalisé des audits de portefeuille sur le terrain.

En parallèle, des sensibilisations ont été faites pour amener les IMF à accepter de mettre en commun certaines fonctions pointues et coûteuses, nécessitant du personnel qualifié que chacune ne pourra pas prendre en charge (Système d'Information et de Gestion SIG automatisé et contrôle/inspection). Une mission d'expertise en analyse des besoins en SIG a donc été organisée et a permis de définir un cahier des charges. Loan Performer a été choisi et sera installé en pilote dans deux IMF. A la fin de l'année 2011, il faut toutefois noter que la situation des IMF reste fragile, en particulier celle de SOAHITA qui a connu beaucoup de difficultés.

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

a. Diversification de produits et de clientèles

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

Au Tchad, trois pilotes ont été mis en oeuvre pour tester un produit d'épargne tontinier à échéances régulières et montant abordable pour encourager les pratiques de micro-épargne.

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

b. Etudes de faisabilité et études de marché

Plusieurs études ont été réalisées, visant à mieux connaître de nouveaux segments de clientèles ou de nouvelles filières agricoles et leurs besoins de financement : *- au Togo, deux études de faisabilité pour le financement des filières du soja et du riz ; *- en Tanzanie, des études sur les filières de la canne à sucre et du vin de table ; *- au Ghana, le fonds a étudié plusieurs filières prometteuses telles que l'hévéa, les agrumes et le cacao biologique.

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

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

Il est à noter que le programme au Togo, d'appui à 2 IMF, WAGES et FECECAV, pour favoriser leur extension en zones rurales, arrivé au terme de sa 1ère phase a dû être clôturé, le bailleur principal ayant préféré apporter son soutien et ses investissements directement aux IMF jugées suffisamment matures.

3.2.3. Appuyer les IMF partenaires dans l'installation de guichets de financement pour le développement d'entreprises créatrices d'emplois

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

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

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

3.2.4. Promouvoir des innovations financières par le développement de produits et services à forte valeur ajoutée sociale et environnementale en contribuant à l'atteinte des ODM

En 2011, deux évaluations de performance sociale d'IMF partenaires ont été accompagnées par le département qui y a dépêché une chargée d'étude : WPS au Kenya et ICS Cameroun à Maroua et Garoua.

Les résultats de ces évaluations démontrent que les projets ou institutions de microfinance appuyées par le CIDR ont souvent les mêmes forces (le ciblage des pauvres et des exclus) mais aussi des efforts à faire pour diversifier leurs produits et services et pour renforcer les capacités du personnel (qui dépend beaucoup du SIG et de la méthodologie plus ou moins participative employée). Le POS du département a prévu d'y pallier.

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

Le modèle économique du département sera significativement déterminé par la mise en place de coordinations régionales et par un partenariat étroit avec des organisations du Sud, dans le cadre du partenariat TRIAD.

La création de la coordination régionale correspond à une volonté du département et du CIDR de décentraliser les responsabilités et les lieux de prise de décision au plus près des partenaires locaux et de leurs besoins, au plus près des décideurs politiques publics sectoriels et transversaux et au plus près des sources de financement, de façon à

être agile et réactif dans la formulation de réponses adaptées et dans leurs mises en oeuvre sur le terrain, en fonction d'opportunités. Un travail approfondi a été effectué en concertation entre le siège et le terrain en 2011. Les grandes lignes suivantes ont pu être dégagées.

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

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

Un partenariat avec Basix India et PAMIGA s'est développé en 2011 avec le démarrage du programme Microlead 1 en Ethiopie. Il s'est poursuivi et approfondi avec la participation des conseillers techniques régionaux seniors à des missions de formulation de propositions pour MICROLEAD 2, notamment au Rwanda, en Tanzanie et au Ghana. Au niveau du siège un partenariat stratégique a été initié avec pour objectif la promotion des « moyens d'existence » (livelihood promotion) dans le cadre d'une coopération Sud-Nord-Sud. (cf. partenariats et alliances).

++++

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

Les initiatives prometteuses de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest d'instaurer des régimes d'assurance maladie à vocation universelle (Burkina-Faso, Bénin, Mali) et les réflexions en cours dans d'autres pays (Côte d'Ivoire, Comores) ont peu progressé et ne sont pas entrées dans leur phase opérationnelle en 2011.

La tendance commune à ces pays est de donner la priorité au secteur formel des salariés et des agents de l'Etat en adoptant des systèmes centralisés à adhésion obligatoire et de laisser les non salariés (la majorité de la population) libre d'adhérer volontairement à des services de micro-assurance dont le prix dépasse la propension moyenne à cotiser de la grande majorité d'entre eux. De sorte que, même s'ils voient le jour dans les années à venir, ces régimes ne couvriront que très partiellement le secteur informel et agricole.

Au Bénin et au Burkina Faso, un arbitrage semble se dessiner en faveur d'une gouvernance centralisée de régimes d'assurance maladie dans lequel les mutuelles seront cantonnées dans un rôle de recrutement des assurés au même titre que d'autres organisations de la société civile, mais pourront proposer des prestations complémentaires.

Les évaluations des projets pilotes de gratuité sélective de soins (Burkina Faso, Mali, Niger, Guinée, Bénin) ont confirmé l'effet très positif de l'exemption de paiement sur le recours aux soins. Elles soulignent également les difficultés rencontrées lors de leur mise en oeuvre à une échelle plus large. Elles se heurtent alors à la réalité tenace du sous-financement des systèmes de santé et de la faiblesse de leur gouvernance.

Avec un engagement prévu de 500 millions d'Euros d'ici à 2015, les programmes en faveur des mères et des enfants constituent encore une priorité de la Coopération en santé, en particulier pour la Coopération française.

Les effets de la crise économique sur la croissance des pays d'Afrique de l'Ouest et l'impact du renchérissement des ressources énergétiques ont pesé sur le pouvoir d'achat des populations dans les pays d'intervention du département.

Les pays d'Afrique de l'Est (Kenya, Ouganda et Tanzanie) ont mieux résisté à la crise, et les systèmes de micro-assurance ont poursuivi leur forte croissance.

A plus long terme, les effets de la crise économique et financière ont amené les décideurs politiques à repenser le concept de la protection sociale en des termes nouveaux. La protection sociale en général et l'assurance maladie en particulier étaient jusqu'ici considérées comme un droit peu soumis à la disponibilité des ressources. Elles tendent de plus en plus à être intégrées dans des programmes de soutien à la croissance des pays, ce qui va conditionner leur capacité de développement aux résultats des politiques économiques mis en oeuvre.

Le financement de la couverture maladie du secteur informel et agricole va donc rester un défi difficile à relever puisqu'il est maintenant admis que des ressources financières importantes doivent compléter l'effort contributif des assurés alors que celles-ci sont devenues de plus en plus difficiles à mobiliser.

4.2. Evolution des activités du département

En 2011, les programmes du département ont touché un peu plus d'un million d'habitants, soit une augmentation de 30 % par rapport à 2010 au travers de 160 mutuelles ; en Guinée, 28 mutuelles (32 221 bénéficiaires), soit respectivement 8 % et 60 % de croissance ; au Tchad, cinq mutuelles ont été mises en service avec 10 664 bénéficiaires ; en Afrique de l'Est et aux Comores, une augmentation de 36 % des effectifs a été constatée.

4.2.1. Professionnaliser la gestion des systèmes de micro-assurance santé

a. Mise à niveau des services techniques des réseaux existants

Aux Comores, le Service Commun de Gestion (SCG) de la FENAMUSAC (Fédération Nationale des Mutuelles de Santé aux Comores) gère par délégation tous les produits proposés par les mutuelles (suivi des adhésions, émission des cartes, paiement des prestataires, suivi du risque comptable et financier). Au cours de l'année, un travail important a été réalisé pour doter le SCG de manuels de procédures adaptés et d'outils informatiques standardisés. Un manuel de délégation de gestion du paiement des prestataires au SCG a été élaboré dans le cadre d'une démarche de management des connaissances. Son professionnalisme localement reconnu et sa gestion efficiente devraient lui permettre de négocier la délégation de gestion d'autres types de mécanismes de financement de la santé (fonds d'achat de la performance...).

L'articulation entre microfinance et micro-assurance en marche aux Comores

Aux Comores, sur l'île d'Anjouan, une expérience innovante d'articulation de la micro-assurance avec une institution de microfinance a été mise en oeuvre. Le SCG de la Fédération (FENAMSCOM) a proposé à l'Union des SANDUK d'Anjouan de couvrir ses emprunteurs contre le risque maladie en créant sa propre mutuelle. L'Union des SANDUK a vu l'intérêt de couvrir tous les emprunteurs contre les maladies graves dont ils ne peuvent pas toujours payer les soins ou dont le financement hypothèque le remboursement de leur crédit. Gérant déjà une assurance décès emprunteur

(très excédentaire) moyennant un prélèvement de 1 % du crédit octroyé, elle a accepté d'ajouter cette garantie maladie, sans majoration du coût du crédit. En cas d'hospitalisation, les emprunteurs de cette IMF sont couverts moyennant une cotisation annuelle de 10 Euros payée par l'IMF. La décision prise par l'IMF de couvrir automatiquement tous les emprunteurs a permis de réduire le coût de la garantie. Pour la Fédération, le produit offert, à 5 555 francs comoriens par personne et par an, contribue à faire connaître la micro assurance à un large public.

En Ouganda, une mission a été réalisée en juillet afin d'appuyer l'ONG SHU dans la mise en place d'un système d'information complet et dans la définition des logiciels informatiques de traitement des données.

En Guinée, sur la base du niveau de maîtrise des fonctions attribuées à un CPG, la distinction claire entre les fonctions promotionnelles non durables et les fonctions techniques durables a permis de (i) bâtir un plan de renforcement des capacités des membres de l'UT, (ii) de revoir l'organigramme en créant une fonction d'auditeur interne distincte de celle de chargé du suivi de la gestion du risque.

b. Mise en place de Centres de Promotion et de Gestion (CPG) dans les nouveaux programmes

Au Sénégal, l'année 2011 a vu l'installation du premier centre technique de gestion professionnel avec l'ouverture du Pool Micro-Assurance Santé (PMAS) à Dakar. Il dispose de personnel issu du monde de l'assurance à qui une formation en micro-assurance a été délivrée. Il utilisera dès le lancement des souscriptions le logiciel développé par le CIDR. Un référentiel de processus a été élaboré. Les assureurs se sont appropriés la démarche : ce sont eux qui encadrent totalement le travail du PMAS et participent à son fonctionnement. Les six assureurs membres du pool PMAS ont avancé chacun 3 millions FCFA au PMAS.

Au Tchad, un kit complet d'outils standardisés pour les opérations d'affiliation a été développé. Il est utilisé dans les trois régions. La constitution complète de l'équipe du CPG a été réalisée en 2011 et a bénéficié de formation intensive.

Trois cellules d'appui aux mutuelles (CAM) ont été mises en place dans les trois régions où intervient le programme. Le CPG intervient en appui à chaque CAM en modulant les appuis selon le contexte spécifique de chaque CAM.

4.2.2. Diversifier les modes de financement et de consolidation financière de la micro-assurance santé

a. Mise en oeuvre de mécanismes de cofinancement par des organismes mutualistes du Nord

Les résultats de la démarche engagée auprès de la CCMO, mutuelle de l'Oise, pour mettre en place un cofinancement durable de l'UMSGF en Guinée ne devraient être connus qu'en 2012. La demande porte sur l'octroi d'un cofinancement sur une période de cinq ans couvrant les frais d'administration de l'Union non couverts par l'apport en cotisations.

Les contacts ont été maintenus avec la FNMF à qui une note d'opportunité portant sur la mobilisation des mutuelles membres de la Fédération pour le soutien au mouvement mutualiste émergent en Afrique a été introduite.

b. Mise en oeuvre de mécanismes de cofinancement des cotisations par les migrants

Le CIDR promeut des organisations mutualistes aux Comores et Sénégal, deux pays dont sont originaires de nombreux migrants travaillant ou installés en France. Ces migrants sont régulièrement sollicités pour envoyer de

l'argent à leur famille restée au pays. Un travail de recherche a été engagé avec le CERMES pour étudier la faisabilité d'un mécanisme sécurisé de financement des cotisations des mutuelles par les migrants. Des enquêtes auprès des Comoriens de France ont été réalisées. L'analyse des données conclut à un intérêt de plus de 70 % des enquêtés à cotiser pour la couverture des personnes restées à leur charge aux Comores. Le mécanisme de prise en charge a été dessiné. Les deux principales contraintes à relever sont l'organisation des Comoriens de France dont les associations sont très dispersées, et la prise en charge des évacuations sanitaires dans les pays de la sous-région demandées par les souscripteurs potentiels.

c. Cofinancement des dépenses du SIDA

La fondation Elton John (EJAF) a accepté de financer les dépenses des malades du SIDA actuellement prises en charges par le Fonds communautaire CHIF à Kyela en Tanzanie. Au cours de l'année, des enquêtes ont été réalisées pour estimer le coût de cette prise en charge. Les données ont été collectées. Les procédures d'audit des cas et de facturation par les hôpitaux préservant l'anonymat des patients ont été élaborées. Les prises en charges se feront au cours du premier trimestre 2012.

Autre mode de financement de la micro-assurance santé : un partenariat réussi entre une entreprise privée et un système de micro-assurance maladie

Bioland, installée dans le district de Kyela depuis de nombreuses années, est une entreprise de négoce d'un cacao biologique très recherché et compétitif. Lors de l'étude de faisabilité du redémarrage du CHF dans le district de Kyela, Bioland a proposé au CIDR de cofinancer la prime de planteurs de cacao et de leur famille, qu'ils vendent ou non leur production à l'entreprise, et d'utiliser ses comptoirs d'achat pour la collecte sécurisée des cotisations. La constitution d'une association autonome a été la seule condition posée par l'entreprise à son partenariat. Le district a marqué son accord pour la création d'une association gouvernée par les membres. Un produit très attractif couvrant toutes les formations sanitaires publiques et confessionnelles du district a pu être proposé au prix d'un euro par personne (de plus de cinq ans) et par an. Le cofinancement de l'entreprise a permis un démarrage rapide des adhésions. En un an, 15 000 assurés ont été enregistrés. Ces effectifs sont généralement atteints dans un délai plus long en l'absence de cofinancement ou d'un système de collecte de cotisation aussi performant. Les retours du partenariat de Bioland sur son image de marque sont déjà perçus. L'impact sur son chiffre d'affaire est à suivre.

4.2.3. Promouvoir avec d'autres acteurs une offre de soins de qualité adaptée aux besoins des systèmes de micro-assurance

a. Contractualisation de la qualité et suivi des contrats

Dans tous les programmes, les mutuelles ont négocié des dispositions standard portant sur la qualité perçue des soins (disponibilité en médicaments, bon accueil des mutualistes et arrêt des pratiques parallèles, en particulier). Le respect des contrats qui dépend en grande partie de l'engagement des ministères de la Santé est variable d'un pays à l'autre.

C'est en Guinée que la qualité des soins pose le plus de problèmes. L'autorisation accordée par la Direction Régionale de la Santé de l'ouverture d'un dépôt pharmaceutique pour pallier les ruptures chroniques de médicaments dans les services de l'Etat a été remise en cause par le niveau central. Les contrats de performance par lesquels les mutuelles indemnisaient le personnel soignant pour les charges de gestion supplémentaires liées au tiers-payant ont été suspendus. Les évacuations sanitaires des femmes enceintes ont continué à être prises en charge par l'UMSGF ainsi que les consultations prénatales en stratégies avancées. La participation du directeur de l'Union aux comités de

suivi des contrats avec les agents mutualistes a été effective et a permis de réduire les prescriptions externes des médicaments, pratique qui favorisait les pharmacies privées au détriment des mutuelles.

Aux Comores, la FENAMUSAC a poursuivi sa stratégie de diversification des prestataires. Sept nouveaux contrats ont été signés en 2011, avec des formations sanitaires privées (six) ou parapublique (un). Les formations non publiques représentent aujourd'hui la moitié (32) des 65 formations conventionnées avec la FENAMUSAC. A défaut d'obtenir une qualité technique de soins toujours acceptable, les mutualistes bénéficient avant tout d'une meilleure qualité perçue. La plupart des mutuelles prennent en charge les médicaments prescrits dans les pharmacies privées (le plus souvent à 50 %). Sept conventions ont été évaluées et l'audit médical d'un service public de santé a été réalisé. Ceci a permis au programme de mener un dialogue avec le projet PASCO (Projet d'Appui aux Services de Santé aux Comores) et l'ONG ID (Initiative et Développement) pour amplifier l'approche performance basée sur la qualité prestations des services de santé.

En Tanzanie, les dispositions du protocole d'accord prévoient l'allocation de 47 % du Matching Fund - fonds dédié - (soit 23,5 % des cotisations collectées) pour améliorer la qualité des soins dans les services publics. Le premier versement du Matching Fund devrait intervenir en 2012. La prise en charge à 100 % des médicaments prescrits par les services publics dans les pharmacies privées est effective et contribue à améliorer la qualité de la prise en charge. Les factures correspondantes prépayées sont remboursées par les services de santé prescripteurs, ce qui permet de maintenir le montant de la cotisation à un niveau abordable.

b. Coopération avec des organismes d'appui à l'offre de soins

Aux Comores, la coopération s'est poursuivie entre le programme de promotion des mutuelles et le PASCO qui appuie la réhabilitation physique des services de santé sur l'île d'Anjouan et soutient leur financement grâce à la mise en place d'un fonds d'achat de la performance. Fin 2011, le PASCO a proposé de confier au SCG de la FENAMUSAC l'achat des prestations financées par ce fonds.

Au Tchad, les contacts pris fin 2010 avec des organismes d'appui à l'offre publique de soins ne se sont pas concrétisés en 2011. A la demande de l'AFD, le CIDR aura toutefois l'opportunité en 2012 de définir un programme conjoint avec l'ONG tchadienne BASE associant un volet renforcement de l'offre de soins pris en charge par cette ONG avec la promotion de mutuelles dans la province du Logone Occidental par le CIDR.

4.2.4. Insérer les systèmes de micro-assurance santé dans les dispositifs nationaux de protection sociale

a. Articulation des approches mutualistes avec des financements publics en Afrique de l'Est

C'est en Afrique de l'Est que l'intégration des systèmes de micro-assurance participative aux dispositifs nationaux de protection sociale offre le plus de perspectives.

En Tanzanie, un protocole d'accord a été signé avec le District de Mbozi pour répliquer le modèle mis en place à Kyela. Cet accord permet la reconnaissance des SMHIS, avec l'évolution de leur réseau en une association de district qui prendra le nom de CHIF. Le NHIF qui est en charge de la gestion du CHF souhaite faire évoluer le système national vers un système assurantiel. C'est pourquoi le NHIF souhaite évaluer le modèle CHIF. Les conclusions de l'évaluation constituent un préalable avant de prendre la décision d'étendre le modèle à d'autres districts de la Région de Mbeya.

Au Kenya, les contacts avec le NHIF se sont poursuivis. Un accord de principe a été obtenu pour commissionner le réseau de Nyeri pour les activités de distribution du produit NHIF, ce qui constitue une étape importante dans l'articulation des systèmes communautaires avec ce Régime National d'Assurance Maladie.

b. Intégration de la promotion des mutuelles dans les dispositifs gouvernementaux d'assurance maladie universelle en Afrique de l'Ouest

La Guinée ne s'est pas encore engagée dans la définition d'un régime d'assurance maladie à vocation universelle, tandis que le Sénégal a opté pour la création de mutuelles par secteur d'activités (agriculteurs, salariés des entreprises, etc.). Au Burkina Faso, la réforme des systèmes d'assurance maladie a peu avancé, et leurs schémas directeurs qui doivent se prononcer sur le panier de soins qui sera proposé et les instances en charge de son financement, de sa gestion et de son contrôle, ont peu avancé. Des négociations avec les réseaux de mutuelles sont en cours. Les décisions finales doivent être prises avant que le département ne les appuie.

4.2.5. Le département a complété ses domaines d'expertise, standardisé ses modes opératoires et diversifié ses partenariats stratégiques et financiers

Le département a repris le développement du logiciel confié au développeur Manobi. Le logiciel mis à disposition du PMAS au Sénégal est en cours de test et les derniers paramétrages seront achevés début 2012 pour être installés dans d'autres programmes.

La dynamique de management des connaissances initiée en 2010 s'est poursuivie en 2011 aux Comores, en Tanzanie et au Sénégal. Dans ce cadre, différents manuels de procédures ont été élaborés (manuels de délégation de la gestion des produits aux Comores, manuel de distribution de produits de micro-assurance au Sénégal).

Le recrutement d'une stagiaire pour la formalisation des outils de gestion de la micro-assurance du département a été effectué et un outil de gestion des adhésions élaboré.

Deux séminaires de formation, sur le rôle que peuvent jouer les mutuelles pour atteindre la couverture maladie universelle, ont été réalisés en juin et en décembre en partenariat avec l'ANMC pour un total de quinze participants.

La mission prévue en octobre en RDC qui devait définir les termes d'un partenariat entre l'ANMC et le CIDR portant sur l'appui à la mise en place de CPG dans les différentes provinces du pays a dû être reportée à 2012. Un partenariat opérationnel a été initié avec l'ONG CARE au Cameroun dans le cadre de la préparation du démarrage du programme « Chèque Santé ».

III. Evolutions organisationnelles

1. Démarche de partenariat et d'alliance

La démarche de partenariat et d'alliance du CIDR a continué à se développer en 2011. Des partenariats déjà initiés ont été poursuivis et approfondis ; de nouveaux ont pu être noués, notamment avec des opérateurs spécialisés du Sud et du Nord.

Un partenariat stratégique pour une coopération Sud-Nord-Sud

Aux côtés de l'ONG PAMIGA, le CIDR a oeuvré au développement d'un partenariat stratégique avec une ONG indienne, BASIX India, spécialiste en services financiers, AgBDS et développement institutionnel. Les nombreux échanges au cours de l'année ont permis de développer le concept d'une coopération Sud-Nord-Sud impliquant CIDR/PAMIGA, le Groupe BASIX et des acteurs africains. Ce partenariat a pour objectif la promotion des « moyens d'existence » (livelihood) des populations pauvres en Afrique Sub-Saharienne, approche holistique développée en Asie du Sud et plus particulièrement en Inde et d'inspiration gandhienne. Ce partenariat sera basé sur un partage de savoir entre opérateurs techniques et de travaux de recherche-action. Les actions sur le terrain s'appuieront sur des écoles de livelihood, des projets et programmes spécifiques dans des pays et des travaux conduits avec des universitaires et des académiques. Des contacts pour mobiliser des ressources d'amorçage ont été pris avec des bailleurs intéressés par une telle innovation (SDC, Fondation FORD, UNCDF). Un atelier de formulation a été organisé à Berne en fin d'année pour définir collectivement un premier document conceptuel, support à une demande de financement auprès de la SDC pour une phase pilote de cinq à six ans.

Egalement dans le cadre de ce partenariat, le département « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois » a mené quatre missions de formulation de propositions à Microlead 2 (facilité de 23 M \$, financée par Mastercard Foundation et cofinancée et gérée par UNCDF) au Rwanda, Tanzanie, Ghana et Cameroun.

Au Nord, le CIDR a mobilisé des organisations spécialisées pour contribuer à une meilleure qualité d'appui et d'expertise dans le cadre de ses programmes. Ceci a par exemple été le cas avec des organisations professionnelles agricoles, le Centre Français du Riz. L'objectif des échanges est en effet de créer un lien entre les riziculteurs français et les riziculteurs mobilisés par le CCR-B au Bénin. 2011 a permis une première approche qui devrait déboucher en 2012 sur des visites d'échange. La coopération avec les acteurs mutualistes du Nord, la FMNF et l'ANMC, s'est également poursuivie.

Le CIDR a renforcé son partenariat avec le CERMES dans le cadre de travaux de recherche et développement pour la mise en oeuvre de mécanismes de cofinancement des cotisations par les migrants. Ce partenariat a également permis de concevoir et mettre en place un système de suivi de l'impact des mutuelles sur la réduction de la maternité maternelle en Tanzanie. Une enquête situationnelle (ex ante) a été réalisée et analysée et une équipe dédiée a été formée. Aux Comores, une mission a permis de mettre en place un système de mesure d'impact sur la Grande Comore.

Une réflexion a été initiée sur les opportunités de partenariats dans le cadre d'actions de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, notamment par des échanges avec l'Association RSE et Développement. Des contacts ont été pris pour présenter le programme en Côte d'Ivoire à des entreprises. Malgré l'intérêt exprimé, aucun partenariat n'a pu être noué en 2011.

Le CIDR continue son implication dans les instances représentatives des ONG de développement en France en étant membre du conseil d'administration de Coordination Sud et du F3E.

Enfin dans le cadre de sa stratégie de partenariat et d'alliance, le CIDR est membre du réseau Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR). En 2011, le sociétariat de l'AIDR s'est élargi à 20 membres, avec l'adhésion de l'ONG ASMADE du Burkina Faso et l'ONG CONGAT du Togo. Les premières étapes pour la constitution de plates-formes pays ont été initiées. Un des temps forts de l'AIDR en 2011 a été l'organisation d'un forum sur le développement économique local en octobre qui a regroupé plus d'une centaine de participants. Le thème du forum était « A nouveaux enjeux, nouvelles approches et pratiques du développement économique local en Afrique ». Y ont été abordés : (i) le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire ; (ii) le développement des économies agricoles et le financement des chaînes de valeur ; (iii) la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations.

2. Démarche de management des connaissances

L'accompagnement des départements a eu pour enjeu principal d'opérationnaliser et d'étendre la portée des démarches de management des connaissances. Un bilan des activités 2010 a été fait avec chaque département et les programmes 2011 ont été formulés début 2011. Cet accompagnement s'est ensuite traduit par la mise en place d'un suivi trimestriel et par la systématisation de la formation au management des connaissances des conseillers techniques en préparation au départ (six personnes formées).

Plusieurs programmes ont lancé en cours d'année des démarches de management des connaissances :

- Dans le département « Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires », un travail important de capitalisation sur le processus d'accompagnement à la mise en place d'une fiscalité locale a été mené par le projet Sava.
- Le département « Entreprises Agricoles, Filières et Marché » avait bâti son programme 2011 de management des connaissances sur des projets d'actions pays ou régionaux qui n'ont pu être mis en oeuvre au rythme espéré. Le département a cependant rédigé un programme d'activités de management des connaissances sur cinq ans dans le cadre du programme régional sur l'Afrique de l'Ouest.
- Au niveau du département « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois », la standardisation des documents a avancé au niveau des SACCO. Des documents d'appui institutionnel ont pu être finalisés ; un manuel de procédures de contrôle interne et un document sur les indicateurs de performances sociales ont été rédigés. Le travail des conseillers techniques a également permis de capitaliser sur les Rural Saving and Credit Facilities en Afrique de l'Est, sur les fusions d'IMF au Tchad et au Mali, sur le financement des chaînes de valeur, et sur le renforcement des caisses d'épargne et de crédit au Cameroun.
- Le département « Système de Santé et Prévoyance Sociale » a produit un manuel référentiel des fonctions opérationnelles d'un CPG au Sénégal. Un conseiller technique a établi une synthèse des pratiques en matière de marketing. Des outils de « gestion des adhésions » et de calcul des cotisations ont été développés et seront finalisés en 2012. La démarche de « gestion déléguée du paiement des prestataires » a été formalisée.

La reprise des publications en 2011 s'est traduite par un doublement de l'audience moyenne par jour sur le site Ungana de management des connaissances. L'audience moyenne qui était de 12,11 visiteurs par jour en 2010 est passée à 24,33 par jour en 2011. En vue de l'ouverture plus large du site, le travail de validation des documents actuellement en ligne a continué. Plus de la moitié des documents ont été validés. Une formation des nouveaux utilisateurs d'UNGANA est maintenant systématisée. De plus en novembre, l'AIDR a organisé à Lomé une formation d'une semaine en management des connaissances pour les cadres des structures membres. Elle a regroupé quinze participants venant de six structures membres de l'AIDR du Bénin et du Togo.

Le CIDR a également travaillé en 2011 pour structurer une offre de renforcement des compétences. Deux séminaires ont été organisés par le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale », en juin et novembre, comptant respectivement huit et quatre participants. Un séminaire sur « l'amélioration de la performance des communes » a été

organisé par le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » en octobre et a rassemblé dix personnes.

3. Démarche de communication externe

La cellule de communication au CIDR, composée de membres du CIDR et de personnes ressources extérieures constituée en 2010, s'est réunie cinq fois en 2011.

Elle a suivi, entre autres, l'élaboration d'une nouvelle charte graphique : un nouveau logo a été créé pour le CIDR, en cohérence avec l'identité et les intentions du CIDR. Cette nouvelle identité visuelle a été déclinée sur les différents supports de communication (cartes de visite, rapports d'activité, présentations). Fin 2011, son application sur le site internet était en cours.

Le CIDR a souhaité se doter d'une banque d'images et de textes afin de référencer les supports de communication disponibles et de les rendre accessibles à l'ensemble des salariés du CIDR (siège et terrain). Ce chantier lancé fin 2010 s'est poursuivi en 2011. Plus de quarante textes et images ont été référencés. L'ouverture de la banque à l'ensemble des salariés est prévue pour 2012. Des documents de présentation du département « Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires » ont été élaborés et devraient être finalisés en 2012.

Deux films ont été réalisés sur les programmes : un sur le programme avec le CCR-B et ETD sur le riz au Bénin et un sur le thème de la finance rurale et du financement des chaînes de valeur agricole en Tanzanie.

Une des activités de communication prévues était la présentation du plan d'orientation stratégique 2010-2014 dans les pays du Sud. Une présentation a été faite en Tanzanie en décembre auprès d'environ quarante personnes, notamment des bailleurs et ONG de développement qui ont manifesté un fort intérêt.

Le CIDR a également célébré son cinquantenaire. Cet anniversaire du CIDR a été l'occasion de rassembler l'ensemble des personnes qui ont construit le CIDR depuis sa création à Autrêches. Au cours de ce temps convivial, chacun a pu échanger autour d'une exposition sur les innovations du CIDR. Cette dernière servira de support à un livre sur « 50 ans d'histoire(s), d'innovations, de partenariat », qui sortira en 2012.

4. Démarche d'accompagnement managérial

Le Pacte Managérial du CIDR a été élaboré en 2010. Il a été validé par le comité exécutif et le conseil d'administration au premier semestre 2011. Depuis, chaque nouveau collaborateur arrivant au CIDR a eu un temps d'échange avec le directeur de département et la directrice exécutive pour comprendre ce pacte, qui reprend les valeurs, les missions et plus values des différentes catégories de personnel et les modalités de pilotage du CIDR.

Des travaux complémentaires ont été initiés pour approfondir le concept de « coordinations régionales ». Les départements « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois » et « Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires » ont affiné les objectifs et modalités de mise en place de ces coordinations, leurs rôles et responsabilités ainsi que leur business plan.

Le conseil d'administration a été renouvelé en septembre. Suite à l'élection d'une nouvelle présidente, Cécile Fruman, pour succéder à Nicolas Béroff, un travail a également été mené sur l'articulation entre la nouvelle présidence et l'exécutif, et sur les modalités de fonctionnement. Le bureau nouvellement constitué suite aux élections en septembre

joue un rôle plus dynamique en appui à la présidente et à la directrice exécutive.

IV. Programme d'activités 2012

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Activités du département

Les principales activités relatives à l'organisation seront la mise en place d'une coordination régionale Afrique de l'Ouest et la préparation de la coordination nationale à Madagascar prévue en 2013.

Les activités de recherche et développement porteront sur la gouvernance territoriale du développement économique local et sur la mobilisation et diversification des ressources financières communales.

En termes de management des connaissances, le département s'est fixé de formaliser ses pratiques pour mieux les diffuser auprès des partenaires locaux (atelier bilan annuel par programme, production de documents de capitalisation). Deux séminaires de formation seront dispensés sur les thèmes « Améliorer la performance des communes » en juillet et « la promotion du développement économique local » en octobre.

En termes de communication, le département finalisera des documents de présentation des programmes et du département et diffusera une newsletter interne.

Le département se rapprochera d'universités en Picardie et en Ile de France ainsi que de Conseils régionaux et généraux.

1.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Formulation d'un projet avec le Conseil Régional d'Aquitaine à Itasy (Madagascar)
- Développer un partenariat avec le Conseil Général des Yvelines dans le Mono (Bénin)
- Conception avec l'ONG malgache partenaire T&D d'un programme en Sava sur l'eau et l'assainissement (Madagascar).
- Conception d'un programme sur l'égalité homme-femme au Bénin
- Réalisation d'une étude d'opportunité/faisabilité en Cote d'Ivoire.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Activités du département

Le département s'organisera afin de répondre aux deux enjeux principaux pour 2012, qui sont l'accompagnement de la croissance de la portée des plates-formes nationales en Afrique de l'Ouest et l'implication plus forte des organisations professionnelles agricoles dans le développement des filières. Il renforcera donc l'implication des conseillers techniques dans les orientations et la stratégie de partenariat du département et affinera ses outils de suivi des résultats et d'évaluation d'impact.

Les activités de recherche et développement porteront sur la mise en place du fonds d'investissement (finalisation du plan d'affaires, création de la SA, mise en application du code de financement, mobilisation d'investisseurs, organisation des comités de décision).

Le département renforcera ses activités de management des connaissances en capitalisant sur le processus d'appui aux organisations professionnelles faitières, en standardisant les outils d'appuis aux ESOP, en formalisant les critères de RSE des entreprises appuyées par les plates-formes. Une méthodologie de mesure de l'impact des ESOP sur les producteurs sera finalisée et mise en oeuvre.

Le département approfondira ses échanges avec des organisations professionnelles agricoles et collectivités au Nord, telles que le Centre Français du Riz, et se rapprochera d'investisseurs du Nord et du Sud.

En termes de communication, sont prévues une présentation du plan d'orientation stratégique CIDR en Côte d'Ivoire et la diffusion du film avec le CCR-B et ETD.

2.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Recherche de partenaires et mise en oeuvre d'un programme de renforcement des capacités de Centres de Services Agricoles dans la région Sofia, pour y dynamiser les filières agricoles et halieutiques (Madagascar).
- Formulation d'un programme sur la filière soja en Cote d'Ivoire.
- Formulation d'un programme régional à l'appui au Cadre Régional de Concertation des Organisations de Producteurs Rizicoles (CRCOPR-ROPPA), en menant des actions au niveau régional et des organisations faitières nationales.

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Activités du département

L'enjeu de l'année est à la fois de développer la coordination régionale Afrique de l'Est et d'assurer la passation entre l'actuel et le futur directeur de département à mi-année.

Les thèmes de recherche-développement porteront sur les deux produits phares du POS : le financement des chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires, et le financement des TPE/PME.

Le département développera son offre de formation avec (i) l'élaboration d'un cours sur le processus du financement des chaînes de valeurs (identification, développement de produits, distribution, financement, management du risque, suivi-évaluation, impact) ; (ii) un module sur la modernisation des SACCO et (iii) l'extension rurale.

Des outils seront standardisés sur l'évaluation et la notation des IMF dans le processus de sélection des partenaires.

Le département mettra en oeuvre le partenariat avec le groupe BASIX, approfondissant ainsi la collaboration opérationnelle. Il se rapprochera également de groupe industriel ou financier du Nord pour tisser un partenariat.

Le département participera aux conférences, réseaux et rédigera des articles sur ses thèmes d'expertise que sont le financement des MPE et la création d'emplois en Afrique.

3.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Lancement d'un programme de réplication de RSCF avec l'association professionnelle AEMFI en Ethiopie (dans le cadre du programme FIDA RUFIP).
- Mise en oeuvre d'un programme d'appui à la modernisation des SACCO au Kenya (dans le cadre du programme FIDA PROFIT).
- Mise en oeuvre d'un programme d'appui à trois IMF, aux SACCO de secteurs, via l'association professionnelle AMIR et formation des superviseurs de la BNR au Rwanda (Microlead 2).
- Elaboration d'un nouveau programme en Côte d'Ivoire sur le financement des MPE.
- Etude de faisabilité pour un programme de création d'institution de crédit solidaire pour les femmes de N'Djaména au Tchad.

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Activités du département

Pour l'année 2012, le département se fixe comme objectif global la maîtrise de son développement et retient les objectifs prioritaires suivants :

- Les centres de gestion des réseaux promus par le département seront formés pour être mis au standard professionnel, avec, entre autres, la mise en service du logiciel, qui aura été finalisé en début d'année.
- Un nouveau séminaire sera organisé sur le rôle de la micro-assurance santé dans l'amélioration de l'accès à des soins de qualité.
- L'intégration de la démarche de management des connaissances sera poursuivie dans deux autres programmes (Tchad et Sénégal).

En termes de partenariat, le département continuera ses démarches de diversification de ses partenariats, qu'ils soient financiers en direction des entreprises et des fondations privées ou technique avec des ONG du Sud.

4.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Lancement du programme chèque santé au Cameroun ;
- Démarrage d'un programme régional de Centre Ressources en Afrique de l'Est, en partenariat avec les réseaux nationaux de micro-assurance (Kenya, Tanzanie, Ouganda) ;
- Démarrage d'un nouveau programme de partenariat innovant pour la promotion de la micro-assurance dans la commune de Lomé (Togo)
- Formulation et lancement d'un nouveau programme de couverture maladie des planteurs de cacao (Côte d'Ivoire).
- Formulation d'un programme de centre ressources (République Démocratique du Congo).

5. Démarches organisationnelles

5.1. Démarche de partenariat et d'alliance

La formalisation de la conception du partenariat pour le CIDR sera la première étape en vue de définir une stratégie globale de partenariat et d'alliance. Cette stratégie se basera également sur une analyse des objectifs de partenariat et d'alliance de chacun des départements et l'identification de deux ou trois partenariats emblématiques qui couvriront

l'ensemble de la stratégie CIDR. Le partenariat avec BASIX sera la principale alliance stratégique et opérationnelle formalisée en 2012.

Le CIDR continuera son appui au renforcement et à la structuration du réseau AIDR, avec notamment la définition du plan stratégique 2012-14 sur la base de l'évaluation du précédent POS, l'élargissement du sociétariat et la poursuite du travail sur les « plates-formes nationales AIDR » et de management des connaissances.

5.2. Démarche de management des connaissances et de renforcement des compétences

Les activités de management des connaissances seront toujours menées par les départements et le CIDR, mais appuyées par le Centre de Formation et de Management des Connaissances, devenu une entité autonome, dont les statuts seront déposés début 2012. Avec cette évolution organisationnelle, un accord sera formalisé avec le CIDR pour définir les modalités de collaboration.

Outre l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de management des connaissances, il est prévu de mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, d'accompagner les départements dans l'actualisation des modules de préparation au départ des conseillers techniques nouvellement recrutés et d'appuyer l'organisation de séminaires.

En 2012, le site de management des connaissances Ungana sera ouvert à un plus large public.

5.3. Démarche de communication externe

La cellule de communication du CIDR continuera de se réunir et coordonnera la mise en oeuvre de la charte graphique et sa déclinaison sur le site internet. Elle appuiera également l'élaboration d'un livre sur les « 50 ans d'histoire(s), d'innovations, de partenariat », ainsi que sa diffusion. Enfin, elle appuiera l'opérationnalisation de la banque de messages et d'images et la préparation de la présentation du plan d'orientation stratégique 2010-14 dans un pays d'intervention, la Côte d'Ivoire. Une réflexion sera menée sur la valorisation de l'ouverture d'Ungana à un plus large public.

5.4. Démarche d'accompagnement managérial

Suite à la finalisation du Pacte Managérial, une phase d'accompagnement à la mise en oeuvre du Pacte managérial est nécessaire. Des travaux complémentaires seront menés pour approfondir certains points de ce pacte en particulier au niveau du concept de « coordinations régionales » et des implications de la mise en place de ces coordinations sur les fonctions des responsables de programmes au siège.

Une réflexion sur l'organisation de la direction financière sera menée afin d'optimiser sa gestion et de l'adapter aux nouvelles exigences des partenaires financiers en termes de reporting.

Le travail sur l'articulation entre la nouvelle présidence, le nouveau Conseil d'Administration et l'exécutif et sur les modalités de fonctionnement sera affiné.