



Centre  
**International**  
de Développement  
et de Recherche

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



## Département Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois

### Rapport d'activités 2011



Mars 2012



## Centre **International** de Développement et de Recherche

Association loi 1901

Date de création : 17 juin 1961

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

Bureaux à Paris : 7, rue Taylor – 75010 – Paris

Tél : (33) 3.44.42.71.40 – Autrêches

Fax : (33) 3.44.42.94.52 – Autrêches

Tél : (33) 1.42.39.66.61 – Paris

E-mail : [cidr@cidr.org](mailto:cidr@cidr.org)

Présidente : **Cécile FRUMAN**

Directrice Exécutive : **Isabelle HOYAUX**

Directeur Financier : **Gilles PONSOT**

Responsable des Relations Extérieures : **Laurence WALGER**

### Département Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois

Renée CHAO-BEROFF - Directrice de département

Yves FOURNIER – Responsable de programmes

Ana-Maria VALDES – Responsable de programmes

Soulemane DJOBO – Conseiller technique Afrique de l'Est

Arcadius DOMINGO – Conseiller technique au Togo

Damase GNONGONSSOU – Conseiller technique au Cameroun

Victor GUENGUERE – Conseiller technique au Tchad

Juvénal MUKEZAGONGO – Conseiller technique au Cameroun

Mark OWUSU ANSAH – Conseiller technique au Ghana

Paul-Henri PICOT – Conseiller technique Afrique de l'Est

Tony PUAUD – Conseiller technique à Madagascar

### Pays d'implantation

**Cameroun, Ethiopie, Ghana, Kenya, Madagascar, Tanzanie, Tchad, Togo**

# Sommaire

<b>Sigles</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Faits marquants de l'année 2011</b> .....	<b>7</b>
<b>II. Evolution du contexte dans le secteur et les pays d'intervention</b> .....	<b>9</b>
1. Afrique de l'Est .....	10
2. Afrique de l'Ouest et Centrale.....	10
<b>III. Evolution des programmes</b> .....	<b>11</b>
1. Accompagner la consolidation et la transformation des IMF partenaires .....	11
1.1. Cameroun ICS Grand Nord .....	11
1.2. Cameroun Appui à deux EMF urbains pour leur extension en zones rurales.....	12
1.3. Ethiopie RSCF .....	12
1.4. Madagascar Centre de Ressource .....	13
1.5. Tchad UCEC-Guéra.....	14
2. Renforcer les capacités des IMF partenaires à diversifier leurs produits et leurs clientèles et à adopter les nouvelles technologies .....	15
2.1. Diversification de produits et de clientèles.....	15
2.2. Etudes de faisabilité et études de marché .....	16
3. Appuyer les IMF partenaires à installer des guichets de financement d'entreprises ...	16
4. Promouvoir des innovations pour l'atteinte des ODM .....	17
5. Mettre en place une nouvelle organisation en cohérence avec le nouveau modèle économique du département.....	17
5.1. Coordination Régionale Afrique de l'Est.....	17
5.2. Partenariat avec BASIX et PAMIGA .....	18
<b>IV. Contribution aux priorités politiques du CIDR</b> .....	<b>20</b>
1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois .....	20
2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement .....	20
3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable .....	20

## Microfinance, entreprises et créations d'emplois

Depuis une dizaine d'années, le département MECE (ex-SFD) du CIDR œuvre pour une finance inclusive, principalement au travers de :

- l'appui à des IMF existantes, dans des pays ou régions où l'offre de services financiers est suffisamment développée en nombre de prestataires viables ;
- la mise en place et le développement d'IMF (Institution de Micro Finance) de proximité, urbaine ou rurale, là où le marché est notoirement mal desservi ou auprès d'une clientèle exclue de tout accès à des services financiers formels de qualité.

MECE travaille avec tout type d'IMF (Association, Coopérative, SA), de toute taille (petite à moyenne) et à tout stade de maturité (greenfield et IMF de plus de dix ans), rurale et urbaine, en privilégiant la collaboration avec des IMF urbaines ou rurales souhaitant étendre leurs portées en zones rurales et servir une clientèle rurale et agricole.

Les appuis proposés sont de deux natures :

- renforcement institutionnel et organisationnel visant à mettre en place et/ou développer un système d'exploitation adapté, fiable et efficace, permettant aux structures appuyées d'atteindre et/ou de consolider leur pérennité et d'être socialement performantes, favorisant l'impact sur l'autonomie des clients et l'amélioration des conditions de vie de leurs familles ;
- développement de produits et de services financiers pour contribuer à l'inclusion financière, la diversification de la clientèle et pour promouvoir un véritable développement économique local, favorisant l'entrepreneuriat, le développement d'entreprises et la création d'emplois décents, en particulier pour des femmes et des jeunes.

MECE apporte une assistance technique de proximité, accompagnant les acteurs locaux à chaque étape de la définition et de la mise en œuvre du processus de développement de leur institution et en adaptant les méthodes et outils éprouvés et pratiques reconnues au contexte, aux contraintes et aux potentiels locaux.

MECE met les populations, et en particulier les plus démunies, celles exclues des banques et IMF classiques, au centre de son travail et ainsi part toujours des besoins et de la demande pour définir les produits et services à apporter. Les études de marché, les définitions de produits et services adaptés, les études de satisfaction des clients, les évaluations de performances sociales et les études / suivis d'impact font partie des bonnes pratiques mises en place auprès de ses partenaires.

MECE a une pratique dynamique et volontaire de management des connaissances. Il capitalise ses expériences, tire au fur et à mesure les leçons apprises, les transcrit en outils et en modules de formation, les partage en interne avec son personnel et avec les dirigeants et staff des structures partenaires de l'AIDR et les publie pour faire avancer le secteur et les politiques publiques en matière de finance rurale.

MECE est membre de CERISE, de la SPTF (Social Performance Task Force) et a participé à l'élaboration de l'Appel de Paris et à sa promotion. MECE promeut une microfinance responsable et durable.

## Sigles

AFD/DPO	Agence Française de Développement / Division de Partenariat avec les ONG
AFDB	African Development Bank
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
APD	Avant-Projet Définitif
BASIX	Livelihood Promotion Institution
BICEC	Banque Internationale du Cameroun pour le Crédit et l'Épargne
CDR	Centre de Développement Rural de Tsara
CE	Commission Européenne
CEC	Caisse d'Épargne et de Crédit
CECAV	Caisse d'Épargne et de Crédit des Associations Villageoises
CERISE	Comité d'Échange, de Recherche, d'Information sur les Systèmes d'Épargne-Crédit
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CSBF	Commission de Supervision Bancaire et Financière - HARDI
DANIDA	Danish Cooperation
EMF	Etablissement de Microfinance
FAO	Food and Agriculture Organization
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FIDEV	Finance et Développement
FSDT	Financial Sector Deepening Trust (Fonds de Renforcement du Secteur Financier)
HARDI	Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré
ICS	Institution de Crédit Solidaire
IMF	Institution de Microfinance
KM	Knowledge Management
K-REP	Kenya Rural Enterprise Program (Banque Kenyane pour le Développement de l'Entreprise Rurale)
MECE	Microfinance, Entreprise et Création d'Emplois
MICROCRED	Société d'Investissement en Microfinance
MICROLEAD	Fonds lancé par le FENU pour les institutions de microfinance leaders Dans les pays les moins avancés
MIFED	Microfinance et Développement (ONG)
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NBE	National Bank of Ethiopia
ODM	Orange Democratic Movement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OVCF	Outgrower and Value Chain Fund
PADER G	Programme d'Appui au Développement Rural du Guéra
PAMIGA	Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique
PAPM	Projet d'Appui aux Petits Métiers (Madagascar)
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMIMF	Petites et Moyennes Institutions de MicroFinance
POS	Poste d'Orientation Stratégique
PRIDE	Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises (Partenaire Local du Programme)
PROFIT	Programme for Rural Outreach of Financial Innovations and technologies
PSANG	Projet de Sécurité Alimentaire du Nord Guéra
R&D	Recherche et Développement
RFW	Rurale Finance Windows (Guichet de Finance Rurale)

RH	Ressources Humaines
RSCF	Rural Savings and Credit Facility
RUFIP	Rural Financial Intermediation Program
SA	Société Anonyme
SACCO	Savings and Credit Cooperative
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation (Coopération Suisse)
SEWA	Self Employed Women Association
SFD	Système Financier Décentralisé
SIG	Système d'Information et de Gestion
SOAHITA	Groupe IMF
SPTF	Social Performance Task Force
TITEM	Tahiry Iombonan'ny Tantsaha Eto Madagasikara (Madagascar - Groupe IMF)
TPE	Très Petites Entreprises
UCEC	Union des Clubs d'Épargne et de Crédit (Pala Tchad)
UCGN	Union des CVECA et CECA du Grand Nord
UNCDF	United Nations Capital Development Fund
WPS	Wakenya Pamoja SACCO (ex-GFRS / Gusii Farmers Rural SACCO)

## I. Faits marquants de l'année 2011

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Dans cet environnement, la crise du microcrédit en Inde (Andra Pradesh) et la volonté d'acteurs indiens gouvernementaux et privés de jouer un rôle plus actif dans la promotion de ce secteur en Afrique prennent un relief particulier. L'Etat indien a jusqu'à une période récente été omniprésent dans le financement du développement rural et agricole au travers de sa banque nationale agricole, NABARD, qui a promu le fameux modèle de « *Linkage Banking* » avec le mouvement des *Self-Help Groups*, largement subventionné et encadré. A côté de l'Etat, un secteur de microcrédit privé plus ou moins lucratif s'est aussi développé sur une base professionnelle et prônant l'entrepreneuriat, la rentabilité étant perçue comme son moyen d'action, d'initiative et de pérennité. BASIX India et son approche de *livelihood promotion* font partie de la seconde mouvance, tout en ayant toujours, avec un autre grand mouvement indien, SEWA (Self Employed Women Association), fait entendre leur petite musique de différence (gandhienne).

Au fond, il s'agira de définir le modèle ou l'approche que cette nouvelle coopération au développement véhiculera sur le continent africain, le degré d'adaptation de ces modèles/approches aux réalités de l'Afrique rurale et en quoi ceci impactera les politiques publiques en matière de promotion, réglementation et supervision des IMF.

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

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

## **1. Afrique de l'Est**

Globalement, la sous-région se stabilise (malgré les soubresauts de la Somalie qui continue à créer des tensions avec ses pays voisins). L'existence de terres fertiles non exploitées et de savoirs faire productifs attire des investisseurs privés. Le financement de chaînes de valeur agricole est devenu un thème très porteur dont tous les acteurs publics et privés parlent, même si les expériences/réalisations sont encore limitées et 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) y ont mis en place des facilités déconcentrées visant le financement de l'agriculture avec de gros moyens, mais qui semblent avoir du mal à rencontrer une demande crédible et solvable.

## **2. Afrique de l'Ouest et Centrale**

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

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

### III. Evolution des programmes

#### 1. Accompagner la consolidation et la transformation des IMF partenaires

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

##### 1.1. Cameroun ICS Grand Nord

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

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

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

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

N°	INDICATEURS	2008			2009			2010			2011		
		Réalisation	Objectif	Taux de réalisation	Réalisation	Objectif	Taux de réalisation	Réalisation	Objectif	Taux de réalisation	Réalisation	Objectif	Taux de réalisation
1	Nombre d'Agent de crédit	8	8	100%	12	12	100%	11	14	77%	26	16	163%
2	Nombre de groupes de caution solidaire (GCS)	139	120	116%	247	264	94%	359	420	85%	547	560	98%
3	Nombre de groupes de caution solidaire (GCS) par Agent de crédit	17	15	116%	21	22	94%	33	38	85%	50	51	98%
4	Nombre de bénéficiaires de crédits	1 681	1 440	117%	3 039	3 168	96%	4 342	5 040	86%	6 451	6 720	96%
5	Nombre total de crédits	2 937	2 304	127%	5 570	4 435	126%	16 877	14 251	118%	27 672	22 315	124%
6	Volume d'octroi des crédits (en milliers de F CFA)	155 110	138 240	112%	333 480	310 464	107%	593 040	524 160	113%	943 605	725 760	130%
7	Productivité des Agents de crédit	210	180	117%	253	264	96%	404	360	112%	248	420	59%
8	Formation des responsables des groupes	676	576	117%	734	768	96%	904	828	109%	1303	1728	75%
9	Bénéficiaires indirects (5 personnes à charges par cliente)	8 405	7 200	117%	15 195	15 840	96%	21 710	25 200	86%	32 255	33 600	96%
10	Taux de remboursement à l'échéance	99%	98%	101%	99%	98%	101%	98%	98%	100%	97%	98%	99%
11	Portefeuille à risque à 30 jours	0%	2%		0,1%	2%		0,01%	3%		1,1%	3%	
12	Taux de perte des créances irrécouvrables	0%	2%		0,05%	2%		0,00%	2%		0,21%	2%	11%
13	Taux d'autosuffisance opérationnelle	21%	20%	105%	37%	45%	82%	57%	81%	70%	64%	106%	60%

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

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

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

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

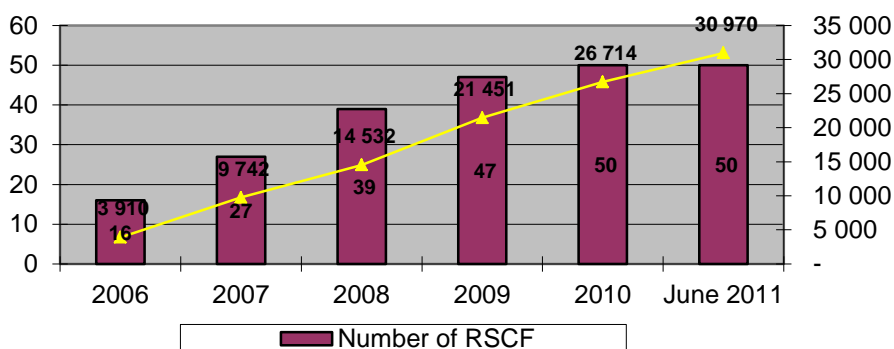
## 1.3. Ethiopie RSCF

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

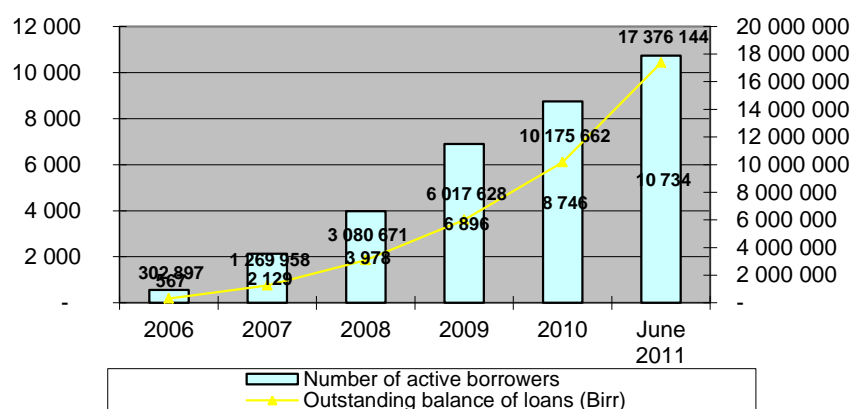
Le programme a ainsi appuyé les quatre IMF partenaires dans leurs activités de transformation de leurs réseaux de RSCF en guichets, avec toutes les implications organisationnelles (RH, procédures) légales et administratives (transferts des actifs et des passifs des RSCF dans les comptes des IMF).

<b>Birr</b>	<b>Total juin 2011</b>	<b>Total décembre 2010</b>	<b>Total juin 2010</b>	<b>Variation juin 2011 /juin 2010</b>
Nombre de RSCF	50	50	50	
Nombre membres	30 970	26 714	25 599	+ 21 %
Nombre moyen de membres/RSCF	619	534	512	
% femmes membres	34 %	32 %	32 %	
Nombre de déposants volontaires	8 314	8 883	8 912	- 7 %
Encours d'épargne	6 041 493	4 085 748	3 534 995	+ 71 %
Encours de refinancement	10 589 620	6 349 667	6 349 860	+ 67 %
Nombre d'emprunteurs actifs	10 734	8 746	8 596	+ 25 %
Encours de crédits	17 376 144	10 175 662	9 892 672	+ 76 %
Encours moyen de prêts	1 619	1 163	1 151	+ 40 %
Portefeuille A Risque à 30 jours	0.2 %	0.35 %	0.52 %	
Portefeuille A Risque à 90 jours	0.2 %	0.33 %	0.46 %	
Nombre d'emprunteurs/agents	826	729	673	+ 23 %
Portefeuille de prêts/agent	1 337 000	848 000	761 000	+ 76 %

**Number of RSCF and members end of year**



**Number of active borrowers and balance of loans**



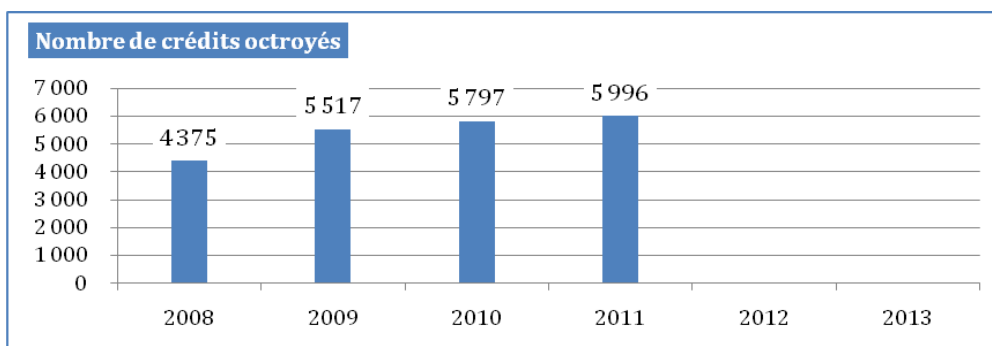
#### 1.4. Madagascar Centre de Ressource

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

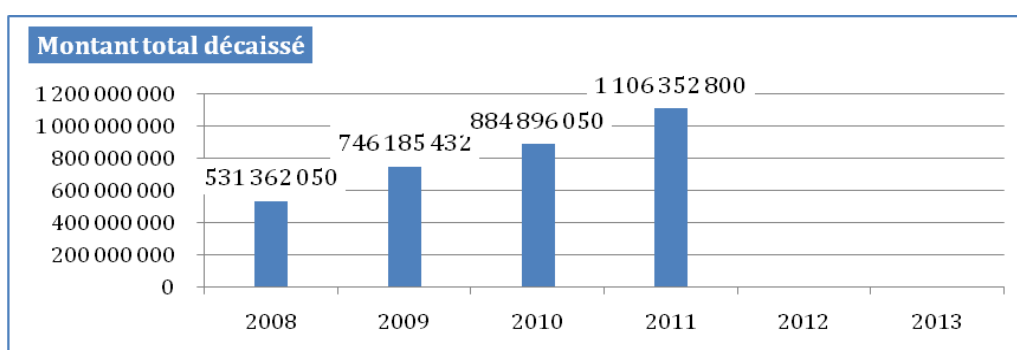
Le centre de ressource mis en place a pu réaliser des formations auprès de personnels des cinq PMIMF appuyées, notamment pour les mettre à niveau sur un plan comptable et d'établissement des états financiers selon les normes exigées par la CSBF. Il a aussi réalisé des audits de portefeuille sur le terrain.

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

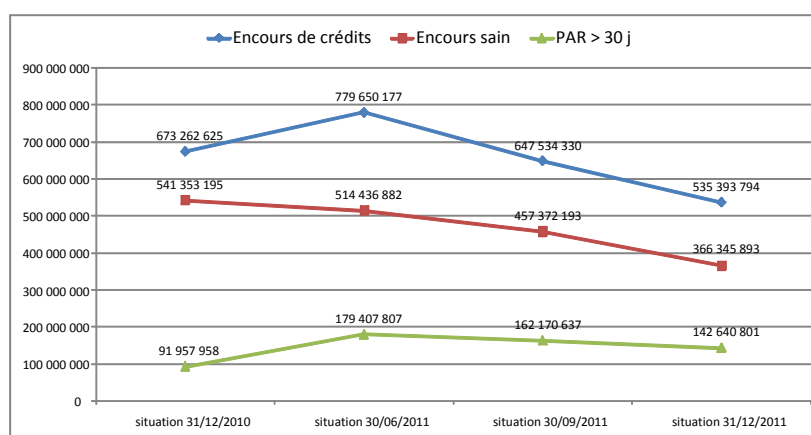
**Figure 1. Evolution du nombre des crédits octroyés par PAMP, HARDI, TITEM et SOAHITA**



**Figure 2. Evolution du montant total décaissé par PAMP, HARDI, TITEM et SOAHITA**



**Figure 3. Evolution du portefeuille des cinq IMF**



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

### 1.5. Tchad UCEC-Guéra

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

Caisses principales	Nombre d'entités fusionnées	Nombre de guichets rattachés	Nombre de membres	Encours dépôts (31/10/11)	Encours crédit (31/10/11)
1. Baro	0	3	1 166	16 063 745	20 543 314
2. Dougoul	4	2	1 944	7 736 110	30 912 325
3. Zoni	5	4	1 910	3 204 450	21 091 775
4. Bardangal	2	1	987	3 325 575	17 097 400
5. Barlo	7	3	2 624	10 695 330	36 862 225
6. Moukoulou	7	3	2 693	14 550 370	49 790 615
7. Sara Kenga	2	1	1 271	9 438 110	22 248 795
8. CU Bitkine	3	0	747	87 631 724	44 547 035
9. Mongo	7	5	2 458	232 133 149	66 577 909
Total	37	22	15 800	384 778 563	309 671 393

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

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

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

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

### 2.1. Diversification de produits et de clientèles

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

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

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

## 2.2. Etudes de faisabilité et études de marché

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

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

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

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

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

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

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

Il est à noter que le programme au Togo, d'appui à 2 IMF, WAGES et FECECAV, pour favoriser leur extension en zones rurales, arrivé au terme de sa première phase a dû être clôturé, le bailleur principal ayant préféré apporter son soutien aux IMF jugées suffisamment matures pour pouvoir être des investissements directs que de passer par le CIDR et son assistance technique.

## 3. Appuyer les IMF partenaires à installer des guichets de financement d'entreprises

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

Au Ghana, OVCF a inclus le financement à moyen terme de PME agroalimentaires dans son portefeuille de prospect. Deux types de PME ont été identifiés pour le moment : les PME agro-industrielles qui produisent et transforment, comme dans la filière de



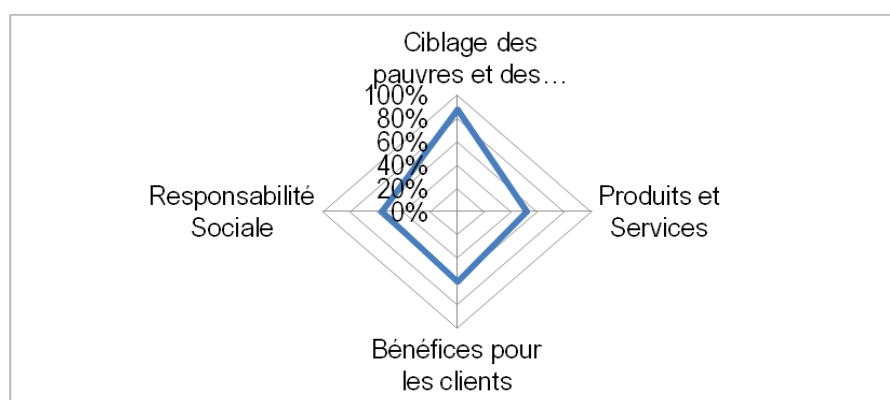
l'hévéa (mais qui achètent aussi auprès de petits planteurs périphériques), et les PME de transformation, comme Fruitiland qui fabrique des jus d'agrumes pour l'export, à partir d'un approvisionnement local auprès de petits et moyens producteurs. Les conditions de financements vont différer lorsqu'il s'agit de groupes de producteurs ou de PME. OVCF veillera à ce que les banques aient des produits et du personnel dédié pour servir les PME de façon adaptée. L'emploi créé ou maintenu dans ces PME sera également suivi.

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

#### 4. Promouvoir des innovations pour l'atteinte des ODM

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

**Graphique 1. : ex. Résultats obtenus par dimension ICS Cameroun**



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.

#### 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 tels que BASIX India, K-REP et MIFED Cameroun, dans le cadre du programme TRIAD.

##### 5.1. Coordination Régionale Afrique de l'Est

La création de la coordination régionale correspond à une volonté du département et du CIDR de décentraliser les responsabilités et les lieux de prise de décision, au plus près des partenaires locaux et de leurs besoins, au plus près des décideurs politiques publics sectoriels et transversaux et au plus près des sources de financement (elles-mêmes de plus en plus déconcentrées), de façon à être agile et réactif dans la

formulation de réponses adaptées et dans leurs mises en œuvre 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...).

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

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

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

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

## **5.2. Partenariat avec BASIX et PAMIGA**

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

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

novembre et a officiellement marqué le démarrage du processus de mobilisation de ressources pour le financement de ce partenariat Sud-Nord-Sud.

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

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

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

## **IV. Contribution aux priorités politiques du CIDR**

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

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

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

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

### **2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement**

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

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

### **3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable**

Bien que ne travaillant pas exclusivement avec une dimension forte de territoire, MECE contribue à cet axe stratégique du CIDR en renforçant le capital social des femmes, en consolidant les solidarités traditionnelles des groupes d'entraide et en mettant en place/appuyant la consolidation d'institutions financières, responsables, qui lutte contre la pauvreté en favorisant les activités d'autopromotion.

## **Fiches programme**

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
<b>Pays/Localisation</b>	<b>CAMEROUN – Villes de Garoua, Maroua, Ngaoundere, Figuil et Ngong</b>
<b>Intitulé</b>	Programme de promotion de crédit solidaire dans le Grand Nord
<b>Phase en cours</b>	Phase de développement et d'institutionnalisation 2010/2013
<b>Partenaires institutionnels</b>	Microfinance et Développement (MIFED)

## I. Objectifs généraux du programme

- Accompagner l'ONG professionnelle MIFED dans l'acquisition d'une compétence en crédit solidaire et le développement d'une offre de services financiers de proximité aux femmes démunies par la constitution d'institutions de crédit solidaire viables et pérennes dans les villes secondaires du Cameroun.
- Permettre aux populations défavorisées d'accéder à des services financiers pérennes pour améliorer leurs conditions de vie.
- Promouvoir une microfinance participative qui favorise le renforcement du capital social et génère un impact économique.
- Contribuer au renforcement du secteur de la microfinance professionnelle au Cameroun.

## II. Réalisations de l'année 2011

- Lancement des activités dans la zone de Ngaoundéré au mois de juillet.
- Recrutement de treize nouveaux agents de crédit et leur formation initiale, formation pratique de base de vingt quatre nouveaux agents de crédit (dont onze recrutés fin 2010) et formation continue pour tous les agents.
- Identification de 1 094 groupes, diagnostic de 458 nouveaux groupes et formation de 4 384 clientes à l'éducation financière.
- Formation de 962 membres des comités administratifs des groupes sur la prise de responsabilité et de décision, et de 341 secrétaires sur la tenue des documents.
- Octroi des prêts d'une valeur de 944 millions de FCFA.
- Taux de portefeuille à risque à 30 jours et plus de 1,1 % au 31 décembre 2011.
- Maintien d'un taux élevé de satisfaction des clientes du programme.
- Obtention d'un premier refinancement direct par une banque commerciale et un gros EMF de deuxième catégorie.
- Lancement des travaux de la mise en place de la SA.
- Conclusions satisfaisantes de l'audit commandité par l'Union Européenne et exécuté par PricewaterhouseCoopers pour les opérations de fonctionnement des exercices de 2007 à 2010.
- Exécution par une personne ressource externe de l'étude d'impact, de satisfaction de la clientèle et des performances sociales.
- Exécution par le directeur général de MIFED d'une étude sur la création d'emplois dans les activités génératrices de revenus financées par le programme.

### III. Résultats et impact

Rubriques	2010	2011	Taux de croissance
Nombre de groupes formés sur les procédures du programme	207	313	51%
Nombre de membres des groupes formés sur les procédures du programme	2 859	4 384	53%
Nombre de membres des bureaux des groupes formés sur la prise de décisions et de responsabilités	587	962	64%
Nombre de secrétaires des groupes formés sur la tenue des documents	317	341	8%
Nombre de groupes actifs	366	547	49%
Nombre de clientes actives	4 454	6 451	45%
Nombre de prêts décaissés aux groupes	651	961	48%
Nombres de prêts décaissés aux membres	8 054	10 795	34%
Montant des prêts décaissés (en millions de FCFA)	593	944	59%
Portefeuille à risque à 30 jours et plus au 31 décembre	0,01%	1,1 %	

### IV. Programme 2012

- Recrutement et formation initiale de six nouveaux agents de crédit, de deux caissiers, d'un directeur de l'exploitation et d'un agent de contrôle.
- Poursuite de la formation continue des agents et exécution d'actions de formation de perfectionnement.
- Voyage d'étude auprès des institutions de crédit solidaire de l'Afrique de l'Ouest.
- Poursuite de la densification des activités opérationnelles dans les villes de Garoua et de Maroua avec un rythme moins élevé compte-tenu de la tendance à la saturation du marché.
- Poursuite de l'extension des activités à Ngaoundéré.
- Elaboration des statuts de la société anonyme, des documents pour la demande d'agrément en tant qu'EMF de catégorie 2 et soumission du dossier à la COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale).
- Lancement de la formation des clientes sur les activités génératrices de revenus et celle des membres des organes de gouvernance dans le cadre de la mise en place de la SA.
- Mise en place des prêts individuels pour les clientes entrepreneurs.
- Poursuite de la recherche des sources de refinancement auprès des banques commerciales et d'investisseurs sociaux.

#### Partenaires financiers

Agence Française de Développement / DPO  
 Union Européenne  
 Fondation Michelham de Hellingly - Suisse

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b>	<b>CAMEROUN</b>
<b>Intitulé</b>	Extension des activités financières des établissements urbains de microfinance en faveur des populations rurales du Cameroun
<b>Phase en cours</b>	Phase I – 2010/2014
<b>Partenaire institutionnel</b>	MIFED Cameroun

## Objectifs généraux du programme

L'objectif spécifique initialement assigné à l'Action était l'extension des activités financières de deux Etablissements urbains de Microfinance camerounais en faveur des populations rurales autochtones et allogènes de l'Est et du Littoral. Suite aux conclusions du rating qui faisant apparaître un besoin urgent d'amélioration de chacun des deux EMF, une modification du projet a été proposée par le bénéficiaire. Cette modification prévoyait que l'extension des services financiers en zones rurales soit précédée d'une phase de renforcement organisationnel et institutionnel des deux EMF partenaires. C'est ainsi que cette modification du projet a été présentée par l'Agence, pour information, au Comité ONG (format MAEE) du 14 décembre 2010. A partir de ce moment, le projet « Extension des activités financières des deux établissements urbains de microfinance en faveur des populations rurales au Cameroun », qui vise à contribuer à la professionnalisation de la microfinance au Cameroun, à l'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations camerounaises, avait dorénavant les objectifs spécifiques ci-après :

- contribuer au renforcement institutionnel de deux EMF (Alpha Fund et CEC Cameroun), notamment à travers l'amélioration de la gestion du portefeuille de prêts, du contrôle interne, du système d'information de gestion et de la gouvernance ;
- appuyer l'extension des services financiers en milieu rural par la réalisation des études de marché, la définition de produits financiers et le financement des équipements et des charges de fonctionnement d'agences rurales.

## Réalisations 2011

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet, le renforcement institutionnel et organisationnel des deux institutions de microfinance est devenu prioritaire au cours de la première année du projet. Ainsi, les activités prévues au cours de cette première année ont notamment porté sur les quatre principaux axes d'intervention ciblés à savoir : i) la gestion du portefeuille des crédits ; ii) le système d'information de gestion ; iii) l'amélioration du fonctionnement des organes de gouvernance et iv) le contrôle interne. En dehors des études de faisabilité relatives à la création des agences rurales prévues dans le cadre de la conduite de l'action, l'ensemble des activités rentrant dans l'extension des services financiers en milieu rural a pratiquement été programmé au cours des deux années restantes du projet.

### • Alpha Fund SA

Pour cet EMF, les principales activités réalisées sont les suivantes :

- Diagnostic du système d'information de gestion : cette activité exécutée en janvier 2011 a révélé d'importantes faiblesses du SIG (logiciel Tulipe inadapté, à orientation bancaire, manque de reporting de pilotage, absence de maîtrise du système par les agents de l'EMF, difficulté d'édition des états financiers, comptes de résultat et bilan, absence d'un service informatique, difficultés de fonctionnement en réseau avec les agences, absence de connexion internet, etc.). Il a été recommandé à Alpha Fund de remplacer le logiciel Tulipe utilisé jusque-là compte-tenu des faiblesses observées.



- Recensement (inventaire) des engagements/Crédits et établissement de la balance âgée de l'EMF au 31 décembre 2010 : cette activité (réalisée en mai et juin 2011) avait pour objectif de faire un point exhaustif de la situation du portefeuille des crédits/engagements, faciliter la lecture des indicateurs du portefeuille à la fin de l'exercice 2010 et identifier les forces et faiblesses du système opérationnel de l'EMF.
- Des missions de supervision des activités du projet (octobre 2010 et avril 2011) ont été conduites conjointement par les responsables du CIDR (siège) et la Direction Générale de MIFED avec une équipe technique permanente (constituée sur le terrain) chargée d'accompagner les EMF.
- Révision/réforme du système de gestion des services financiers notamment les engagements et crédits (juin et juillet 2011) en vue de combler les insuffisances relevées sur les plans opérationnel et organisationnel. Cette activité conduite a permis d'appuyer l'EMF dans : (i) la redéfinition de sa politique et des procédures de gestion des crédits, (ii) la définition d'un système de provisionnement des créances douteuses et en pertes, (iii) la définition des postes et d'un système de rémunération des agents opérationnels, (iv) la définition d'un tableau de bord et (v) l'ébauche d'un système de gestion des moyens de déplacement (moto) pour le personnel opérationnel et de terrain. Ces différents outils de travail sont appelés à apporter une amélioration de la gestion du crédit. Par ailleurs, l'EMF a été assisté par le projet dans le cadre de la définition d'un système de recouvrement des crédits en souffrance et douteux. En effet, le portefeuille des engagements d'Alpha Fund est affecté par de nombreux impayés.
- Formation des agents courant août 2011 : pour accompagner Alpha Fund, une session de formation a été organisée au profit des deux directeurs généraux et de sept agents de recouvrement sur (i) les spécificités du financement des micro et petites entreprises, (ii) la mise en place d'un système d'offre de services d'épargne et de crédit (politiques et procédures) et (iii) les outils de travail élaborés pour le recouvrement et la gestion opérationnelle.

- **CEC Cameroun**

Pour cette institution, les activités exécutées au cours de la première année du projet se présentent ainsi qu'il suit :

- Diagnostic du Système d'Information de gestion/élaboration d'un cahier de charges : pour son amélioration, cette activité exécutée en janvier 2011 a relevé des faiblesses du SIG notamment en termes de manque de reporting de pilotage, absence de fonctionnalités spécifiques pour certains produits de microfinance, difficulté d'édition des états financiers, absence d'un service informatique, etc., et a formulé des recommandations pour améliorer le système avec l'élaboration d'un cahier de charges détaillant les fonctionnalités à développer et/ou à améliorer par le fournisseur (qui s'est montré disposé à apporter des solutions aux insuffisances observées). Le suivi de la mise en œuvre des actions correctives se déroule sur le terrain à travers les rencontres périodiques entre le fournisseur du logiciel, la CEC Cameroun et les partenaires MIFED et CIDR. Le fournisseur achèvera les réformes techniques d'ici juin 2012 avec l'intégration des éléments concernant les nouveaux produits financiers ruraux qui seront mis en place au niveau des deux agences rurales à créer.
- Recensement (inventaire) des engagements/Crédits et établissement d'une balance âgée de l'EMF au 31 décembre 2010 : cette activité (exécutée en mai et juin 2011) avait pour objectif d'établir un point exhaustif de la situation du portefeuille des crédits et identifier les forces et faiblesses du système de gestion de l'EMF. Pour conduire le recensement, des outils ont été élaborés et des équipes internes formées à la collecte des informations. Par la suite, cette expérience a permis à l'EMF de produire une balance âgée de son portefeuille d'engagements au 30 juin 2011.
- Des missions de supervision du CIDR et de MIFED (octobre 2010 et avril 2011) ont été conduites conjointement par les responsables du CIDR (siège) et la

Direction Générale de MIFED en présence de l'équipe technique permanente du projet.

- Révision/réforme du système de gestion des services financiers notamment les engagements et des crédits : pour combler les insuffisances relevées sur les plans opérationnel et organisationnel, cette activité a consisté à : (i) redéfinir la politique et les procédures de crédits, (ii) définir un système de provisionnement des créances douteuses et en pertes, (iii) définir les postes de travail et un système de rémunération approprié des agents opérationnels, (iv) définir un système de mutualisation de garantie risque décès des emprunteurs dans le réseau, (v) définir un tableau de bord et l'ébauche d'un système de gestion des moyens de déplacement (moto) pour le personnel opérationnel et de terrain. Ces différents outils de travail devraient être mis en œuvre pour un réel changement dans l'approche opérationnelle. En outre, l'EMF a été assisté par le projet pour la définition d'un système de recouvrement des crédits en souffrance et douteux. En effet, le portefeuille de la CEC Cameroun est affecté par de nombreux impayés, les actions éparses de recouvrement risquent d'avoir un impact limité.
- Formation des agents courant juillet 2011 : pour accompagner la CEC Cameroun, trois sessions de formation ont été organisées au profit de 24 agents (cadres de direction et agents opérationnels) sur (i) les spécificités du financement des micro et petites entreprises, (ii) la mise en place d'un système d'offre de services d'épargne et de crédit (politiques et procédures) et (iii) sur les outils élaborés pour le recouvrement et la gestion opérationnelle.
- Participation du CIDR et MIFED aux assemblées générales ordinaire et extraordinaire de CEC Cameroun.

## Résultats et impacts fin 2011

Fort des recommandations de l'étude, Alpha Fund a adopté depuis le premier trimestre 2011 le logiciel NetSoft qui semble convenir aux activités de microfinance sous réserve de quelques améliorations à apporter par le fournisseur. La prise en compte d'autres considérations organisationnelles a amené le tandem MIFED-CIDR à abandonner Alpha Fund SA. Quant à CEC Cameroun, les manuels de politiques et procédures sont mis en place, les agents de crédits et de recouvrement sont recrutés et formés et un organigramme est proposé.

## Programme 2012

Les principaux axes d'intervention qui se feront uniquement avec CEC Cameroun, Alpha Fund ayant été disposé à fournir les informations, sont les suivants :

- mise à jour du système d'information de gestion ;
- réalisation d'une étude de marché dans les zones d'intervention du partenaire ;
- revue technique des produits financiers pour déterminer leur viabilité et leur adéquation aux besoins des clients et à la réglementation ;
- appui à la révision du plan d'affaires ;
- appui à l'organisation du fonctionnement des organes (CA et AG) ;
- appui au recrutement des ressources humaines (DGA, DEE) ;
- accompagnement dans la constitution des dossiers en réponse à la lettre de la COBAC.

**Partenaire  
financier**

Agence Française de Développement / DPO  
Union Européenne

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
----------------------------	---

<b>Pays/Localisation</b>	<b>ETHIOPIE</b>
<b>Intitulé</b>	Développement de la microfinance participative
<b>Phase en cours</b>	Phase II - 2007/2011

<b>Partenaires institutionnels</b>	Institutions de microfinance Buusaa Gonofaa, Wasasa, OCSSCO et SFPI
------------------------------------	---

## I. Objectifs généraux du programme

- Le projet Ethiopie, qui fait partie du programme de Microfinance Participative Rurale d'Afrique de l'Est avec le Kenya et la Tanzanie, a pour objectif d'accroître la portée de la microfinance en Régions Oromo et Amhara à travers l'introduction et la dissémination d'approches innovantes pour augmenter la couverture des zones rurales et renforcer la viabilité en mettant en place une méthodologie participative.
- La mise en œuvre de ces approches innovantes est réalisée par les institutions de microfinance partenaires du programme qui bénéficient d'un appui technique et financier du programme pour ce faire.

## II. Réalisations 2011

- Outre les activités liées au suivi et renforcement des RSCF (caisses rurales d'épargne et de crédit) promues par les IMF partenaires Buusaa Gonofaa, Wasasa, OCSSCO et SFPI, l'année a été marquée par la mise en œuvre du plan d'action pour la transformation des RSCF en guichets ruraux à base communautaire des IMF, élaboré avec les IMF partenaires et validé par la Banque Centrale d'Ethiopie fin 2010. La transformation permet de légaliser les opérations des RSCF, de sécuriser et augmenter les opérations, d'attirer plus de déposants, tout en conservant les forces de la méthodologie participative et des produits individuels testés depuis le début du programme.

Dans ce cadre, le projet a organisé plusieurs réunions et un atelier avec les représentants des quatre IMF, pour traiter les principaux thèmes suivants : information/consultations avec les populations, partenaires et autorités locales, politiques et procédures opérationnelles, de contrôle interne, de gestion des risques, de ressources humaines et de reporting, plans d'affaires, recrutement et formation du personnel des guichets, audit des comptes des RSCF, formalisation de la transformation.

- En matière de financement des chaînes de valeur agricoles, le programme a appuyé Wasasa et Buusaa Gonofaa pour une opération pilote de financement des producteurs d'orge de brasserie en zone Arsi, en partenariat avec les acteurs de la chaîne de valeur : entreprise de production de semences améliorées, usine de production de malt, ainsi que le Ministère de l'Agriculture. L'opération a notamment permis l'accès par les producteurs à des semences améliorées de qualité, identifié comme le principal frein au développement de la filière.
- Le programme a produit un document de capitalisation de l'expérience des RSCF.

### III. Résultats et impacts fin 2011

Les principaux résultats des caisses rurales au 31 décembre 2011 sont les suivants :

	Buusaa Gonofaa	Wasasa	Ocssco	SFPI	Total 2011	Total 2010	Variation
Nombre facilités rurales	22	19	5	4	50	50	
Date de démarrage premières RSCF	2006* 2008*	Fin 2005	Oct. 2008	Déc. 2008			
Nombre de membres / clients	14 238	12 365	2 265	2 589	31 457	26 714	+ 18 %
% de femmes membres	42 %	29,5 %	20 %	17 %	33,5 %	32 %	
Encours d'épargne (en milliers de Birr)	1 763	3 727	450	250	6 190	4 086	+ 51 %
Encours de crédits (en milliers de Birr)	5 039	10 967	979	615	17 600	10 175	+ 73 %
Portefeuille à risque à 1 mois	0,85 %	0,03 %	0 %	0,6%	0,28 %	0,35 %	

\* 2006 pour le West Arsi et 2008 pour le West Shewa

Les premiers réseaux de RSCF promus par Buusaa Gonofaa et Wasasa ont poursuivi leur croissance, avec de très bons résultats pour Wasasa et des résultats en amélioration pour Buusaa Gonofaa. Les résultats atteints par les deux réseaux plus récents promus par OCSSCO et SFPI sont légèrement en dessous des attentes, en raison d'une moindre performance des unités rurales et d'une moindre implication des dirigeants des IMF.

La transformation des RSCF en guichets ruraux des IMF a été réalisée avant la fin de l'année, chaque IMF ayant défini ses propres politiques et procédures, dans le cadre des principes généraux validés par la Banque Centrale d'Ethiopie.

- En matière de financement de la filière orge de brasserie, un total de 1 031 producteurs a été financé, pour un total de 1,5 million Birr, notamment pour la fourniture de semences améliorées et d'engrais. Buusaa Gonofaa a financé des membres de deux RSCF, tandis que Wasasa a financé des clients de sa méthodologie conventionnelle de groupe. Un atelier d'évaluation intermédiaire de l'opération a été organisé en novembre, qui a confirmé un impact très positif de l'opération, et une volonté des parties de renouveler l'opération à plus grande échelle.

### IV. Programme 2012

- La phase en cours se termine fin février 2012. L'AEMFI, association professionnelle des IMF Ethiopiennes, a été contactée et a montré un intérêt pour être le partenaire local pour la réplique du modèle RSCF guichet rural à un niveau national. Une note conceptuelle a été élaborée, prévoyant la création en trois ans de 80 guichets ruraux par huit IMF, avec un objectif de 70 000 clients, dans des zones à potentiel agricole élevé, ce qui permettra de développer des produits de financement de chaînes de valeur agricole.

Un appui technique va être fourni à Wasasa, Buusaa Gonofaa et aux acteurs de la filière orge de brasserie pour le développement du produit de financement de la chaîne de valeur.

<b>Partenaires financiers</b>	Agence Française de Développement / DPO ICCO – Pays Bas
-------------------------------	--

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
----------------------------	---

<b>Pays/Localisation</b>	<b>GHANA</b>
<b>Intitulé</b>	Outgrower Value Chain Fund
<b>Phase en cours</b>	Phase I – Avril 2011 – Mars 2013

<b>Partenaires institutionnels</b>	Ministère de l'Agriculture (MOFA)
------------------------------------	-----------------------------------

## I. Objectifs généraux du programme

KFW a été actif dans le secteur des chaînes de valeur et des producteurs agricoles au Ghana depuis un certain temps et a co-financé la composante « hévéa » du programme des plantes pérennes qui est un succès avéré.

Le financement de moyen et long terme pour des petits producteurs agricoles et des chaînes de valeur est rarement disponible au Ghana. Pour combler ce fossé, OVCF offrira différents guichets de financement agricole pour des petits producteurs d'une agriculture de marché et pour les petites et moyennes entreprises de transformation.

Le Fonds de 10 millions EUR est destiné à refinancer des banques, qui financeront ces petits producteurs ainsi que les PME qui assureront la transformation de leurs productions agricoles dans le cadre d'une chaîne de valeur. Un million EUR de don est attribué à l'assistance technique, le Gestionnaire de Fonds et les dépenses liées telles que les cartographies de chaînes de valeur, des formations et des missions de conseils et de suivi.

## II. Réalisations 2011

Au démarrage du programme, des rencontres et des tournées ont été organisées sur le terrain pour identifier les opportunités et les clients potentiels pour le fonds, comprendre leurs besoins et les contraintes, analyser les liens qui existent, leur nature et leur solidité : aussi bien auprès des principales banques intéressées par le financement de l'agriculture et des chaînes de valeur, les groupes de producteurs et les PME agroalimentaires.

Une mission d'appui technique du CIDR France a permis de cadrer la stratégie et ses principales étapes, de réunir les principales parties prenantes de la gouvernance de OVCF et définir la méthode à suivre pour mettre en place le fonds et la structure de gestion.

Une pièce maîtresse du processus a été l'élaboration dans le « rapport de lancement » du manuel des opérations et des concertations et négociations qu'il a permis de réaliser. Ce manuel inclut :

- Présentation d'OVCF, son but et ses objectifs
- La structure légale et sa propriété
- L'organisation qui comprend la gouvernance (comité de pilotage et comité d'investissement) qui fixe la politique et qui supervise OVCF, et la structure opérationnelle (le gestionnaire de fonds, les organisations financières, les organisations techniques, les producteurs).
- Les produits et les services : dont principalement les prêts
- La promotion d'OVCF

- Les demandes de prêts
- L'évaluation des demandes
- L'approbation
- Les décaissements du fonds vers les banques, des banques vers les emprunteurs
- Le remboursement
- Le suivi-évaluation
- Le reporting
- Et les termes et conditions, en particulier, le calcul du taux d'intérêt à appliquer aux banques

Ce manuel inclut en annexes le Contrat entre le Ministère de l'Agriculture et la Banque Centrale, le Contrat entre la Banque Centrale et les banques commerciales, le Contrat Tripartite entre les banques commerciales, les PME et les producteurs.

Ce rapport et le manuel des opérations ont été approuvés par la KFW et le gouvernement ghanéen en fin d'année 2011 et serviront de guide pour toutes les opérations de 2012 et 2013.

### III. Résultats et impacts fin 2011

Outre l'élaboration de ce manuel clé, l'équipe de Gestion de Fonds de OVCF a pu prendre de très nombreux contacts avec des demandeurs potentiels et aussi pu accompagné certains dans l'approfondissement de leurs relations contractuelles, en vue de la formulation d'une demande au fonds de façon concertée et conjointe. On estime que les 10 millions EUR seront consommés d'ici fin 2012, conformément aux prévisions.

### IV. Programme 2012

2012 sera entièrement consacré à l'évaluation des demandes de crédits, à leur approbation et décaissement : les chaînes de valeur concernées sont : hévéa, agrumes, palmiers à huile, cacao biologique.

Outre les banques commerciales, OVCF explorera aussi la possibilité de prêter à des IMF (Savings and Loan Companies) plus proches des clients finaux et très demandeuses d'accès à des ressources longues.

Une évaluation externe est prévue à 18 mois du démarrage, soit en septembre 2012.

**Partenaires  
financiers**

KFW (Allemagne) – MOFA (Ghana)

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
----------------------------	--

<b>Pays/Localisation</b>	<b>KENYA</b>
<b>Intitulé</b>	Développement de la microfinance participative
<b>Phase en cours</b>	Phase II – 2007/2011

<b>Partenaires institutionnels</b>	Wakenya Pamoja Savings and Credit Cooperative Mumias Outgrowers Savings and Credit Cooperative
------------------------------------	---

## I. Objectifs généraux du programme

Ce projet est l'un des volets du programme régional CIDR de Microfinance Participative Rurale en Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya, Tanzanie). Les objectifs spécifiques du projet au Kenya sont :

- renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et financières de la SACCO rurale WPS afin de la préparer à une croissance d'activité ;
- apporter un soutien à WPS dans la mise en place d'une activité de microfinance permettant à un nouveau type de clientèle d'accroître et de stabiliser leurs revenus via l'augmentation et/ou la diversification de leurs activités économiques ;
- apporter un soutien à WPS pour la mise en œuvre de produits innovants de financement de filières agricoles ;
- disséminer la méthodologie élaborée vers d'autres SACCO rurales kenyanes.

## II. Réalisations 2011

### Wakenya Pamoja SACCO

L'appui a concerné essentiellement le département Agribusiness créé en 2010. Deux missions d'appui technique ont été réalisées, pour évaluer et ajuster les méthodologies et produits, et apporter un appui en termes d'organisation et gestion du département.

Le plan d'affaires 2012–2013 a été élaboré ainsi que divers outils de management (cahiers des charges du personnel, outils de reporting, système d'incitation basé sur les performances), sur la base de l'expérience du département Microfinance. Les politiques et procédures opérationnelles ont été révisées.

Les cadres du département Microfinance ont été rencontrés au cours de la seconde mission, ce qui a permis d'aborder la stratégie d'expansion du département.

### Mumias Outgrowers SACCO

Il était prévu de fournir en 2011 un appui à cette SACCO rurale pour la mise en place d'un département de microfinance sur le modèle de celui de WPS.

MOSACCO ayant rencontré des problèmes de gouvernance en début d'année, une mission a été confiée à un consultant kenyan en juillet pour évaluer les perspectives de poursuite de la collaboration. Sur la base des conclusions positives de cette mission, une réunion a été organisée en décembre avec le conseil d'administration et la direction pour définir les modalités d'appui pour le MFD en 2012.

### III. Résultats et impact fin 2011

#### Wakenya Pamoja SACCO

Les principaux résultats atteints par le département Microfinance au 31 décembre 2011 sont les suivants :

Montants en Kenyan Shilling	2011	2010	Variation 2011/2010
Nombre de branches couvertes	10	9	
Nombre de clients	26 397	23 758	+ 11 %
% de femmes clientes	82 %	81 %	
Nombre d'emprunteurs actifs	21 589	20 331	+ 6 %
Montants des prêts déboursés dans l'année	347 489 450	286 910 625	+ 21 %
Montant moyen des prêts déboursés	15 219	11 135	+ 37 %
Encours de crédit	155 934 685	122 901 931	+ 27 %
Portefeuille à risque à 30 jours	2.1 %	2 %	
Encours d'épargne collectée auprès des clients	65 710 522	49 724 474	+ 32 %

La croissance du département a été permise principalement par l'augmentation du montant moyen des crédits. La croissance en termes de nombre de clients ne pourra se faire que par extension géographique, le potentiel dans la zone actuellement couverte par WPS étant presque couvert.

Les principaux résultats atteints par le département Agribusiness au 31 décembre 2011 sont les suivants :

Montants en Kenyan Shilling	2011
Nombre de groupes de producteurs	87
Nombre d'emprunteurs actifs (producteurs)	1 099
- Lait	974
- Banane	116
- Lait + banane	9
Encours de crédit	22 112 686
Encours moyen des prêts	20 120
Portefeuille à risque à 30 jours	0.02 %
Encours d'épargne collectée auprès des clients	4 612 030

Le produit lait a eu des bons résultats, bien qu'il n'ait pas été possible comme prévu de collaborer avec des laiteries pour sécuriser les remboursements de crédit. La demande pour le produit banane a été beaucoup plus faible que prévu, en raison notamment de la méfiance d'une partie des producteurs concernant l'efficacité et la rentabilité des plantules améliorées financées.

### IV. Programme 2012

Le programme va réaliser deux missions d'appui technique à MOSACCO début 2012 pour la mise en place de son département Microfinance. La phase en cours se termine en avril 2012. L'objectif est de répliquer le modèle de « modernisation des SACCO rurales » à un niveau national en partenariat avec des institutions kenyanes.

<b>Partenaires financiers</b>	Agence Française de Développement / DPO Fondation Lord Michelham de Hellingly - Suisse
-------------------------------	---



<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
----------------------------	---

<b>Pays/Localisation</b>	<b>MADAGASCAR</b>
<b>Intitulé</b>	Création d'un centre de ressources et d'appui en gestion pour les petites et moyennes IMF malgaches
<b>Phase en cours</b>	Phase I – 2010/2013

<b>Partenaire institutionnel</b>	FIDEV
----------------------------------	-------

## I. Objectifs généraux du programme

L'Objectif spécifique est de mettre en place une structure de type « centre de ressources et d'appui en gestion » destinée aux IMF de petite et moyenne taille à Madagascar, pour les amener à leur consolidation, leur professionnalisation et pour accroître la portée de leurs activités.

Le projet a comme objectifs généraux :

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

## II. Réalisations 2011

- Recrutement et formation de l'équipe du Centre de Ressources et d'Appui en Gestion (CRAG).
- Réalisation d'un diagnostic organisationnel et d'une évaluation des performances financières des cinq IMF partenaires.
- Assistance sur la révision/mise à jour des plans d'affaires.
- Appui au renforcement institutionnel des partenaires à travers huit formations dispensées :
  - o clôture des comptes (cinq IMF bénéficiaires) ;
  - o plan comptable des établissements de crédit (cinq IMF) ;
  - o gestion du portefeuille (cinq IMF) ;
  - o développement de nouveaux produits (une IMF) ;
  - o procédures de recouvrement (quatre IMF) ;
  - o manuel de procédures (une IMF) ;
  - o système d'information et de gestion (cinq IMF) ;
  - o gouvernance (une IMF).
- Suivi post-formation et accompagnement « terrain » en continu afin de transformer le savoir acquis en savoir-faire opérationnel adapté aux besoins et caractéristiques de chaque institution partenaire.
- Lancement de nouveaux produits et accompagnement pour leur déploiement (une IMF).

- Appui au recrutement des ressources humaines des institutions soutenues (directeur, gestionnaire de portefeuille, responsables administratif et financier).
- Accompagnement dans la constitution des dossiers de refinancement.

### III. Résultats et impacts fin 2011

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats quantitatifs des cinq IMF partenaires du CRAG :

31/12/2011	TITEM	HARDI	PAPM	PAIQ	SOAHITA	Total
Nombre d'emprunteurs actifs	1 190	333	401	207	448	2 579
Encours de crédits (en milliers Ariary)	218 444	19 581	35 560	178 160	83 646	535 393
PAR 30 jours en %	7,4 %	79,0 %	24,0 %	27,9 %	62,9 %	26,6 %

NB : Les IMF partenaires sont de niveau 1 : la collecte de l'épargne est interdite

- L'appréciation est positive même si les résultats quantitatifs tardent à donner de l'ampleur au travail réalisé cette année. Les IMF partenaires ont vécu une année 2011 très difficile du fait conjugué des crises (économique et politique) et d'une forte rotation du personnel, mais également de détournements de fonds ayant causé une forte détérioration de la qualité du portefeuille de crédit.

### IV. Programme 2012

Principaux axes d'intervention :

- mise en place d'un Système d'Information et de Gestion pour les cinq IMF ;
- réalisation d'une étude de marché dans les zones d'intervention des partenaires ;
- revue technique des produits financiers pour déterminer leur viabilité et leur adéquation aux besoins des clients et à la réglementation ;
- appui à la révision des plans d'affaires ;
- mise en place de services communs (un informaticien-responsable SIG pour cinq IMF, un contrôleur interne commun pour trois IMF) ;
- organisation régulière de plate-formes d'échange (refinancement, mobile banking, ect.) ;
- appui au renforcement institutionnel des partenaires à travers six formations dispensées :
  - o analyse de crédit ;
  - o gestion des risques ;
  - o procédure LAB-CFT (lutte anti-blanchiment/financement du terrorisme) ;
  - o gestion financière ;
  - o plan de travail et budget annuel (PTBA) ;
  - o performance sociale ;
- appui au recrutement des ressources humaines ;
- accompagnement dans la constitution des dossiers de refinancement.

**Partenaires financiers**

Agence Française de Développement / DPO  
Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse  
CCFD

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
----------------------------	---

<b>Pays/Localisation</b>	<b>TANZANIE</b>
<b>Intitulé</b>	Systeme de microfinance participative rurale
<b>Phase en cours</b>	Phase II - 2007/2011

<b>Partenaires institutionnels</b>	PRIDE Tanzania
------------------------------------	----------------

## I. Objectifs généraux du programme

Le projet de Microfinance Participative Rurale relève du programme régional du CIDR en Afrique de l'Est (Ethiopie, Kenya, Tanzanie). L'objectif spécifique en Tanzanie est d'assister PRIDE Tanzania, la plus importante institution de microfinance du pays mais avec un portefeuille essentiellement urbain, pour le développement à un niveau national de méthodologies et de produits financiers adaptés aux besoins d'une nouvelle clientèle rurale (testés en première phase dans le cadre du projet RPMS à Iringa).

Ces produits visent à dynamiser l'activité économique des régions couvertes (agriculture et activités économiques alternatives) et à renforcer la maîtrise des mécanismes économiques chez les villageois et leur intégration dans les filières agri business à haute valeur ajoutée.

## II. Réalisations 2011

- Ouverture de quatre nouvelles agences rurales dans les régions de Ifakara, Kyela, Dodoma et Njombe, et supervision des six anciennes agences.
- Revue participative de la méthodologie agribusiness ayant abouti à la révision des politiques et procédures opérationnelles.
- Evaluation de la révision de la méthodologie à base communautaire effectuée en 2010.
- Lancement des études de faisabilité et définition de produits pour trois chaînes de valeur structurées (canne à sucre à Ifakara, raisin/vin à Dodoma et cacao organique à Kyela). Contractualisation en cours ou programmée avec une entreprise agroindustrielle pour chacune des chaînes de valeur.
- Atelier avec les acteurs de la chaîne de valeur lait à Tanga/Korogwe, ayant abouti à un accord de collaboration avec l'Union des Coopératives Laitières de Tanga, principal actionnaire de l'usine Tanga Fresh. Etude de faisabilité pour le financement de vaches laitières de race améliorée.
- Etude de faisabilité pour le financement des PME (commerçants et transformateurs) des chaînes de valeur agricoles riz et tournesol.
- Etudes de faisabilité pour l'utilisation des nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité des opérations (PDA, transferts via téléphone mobile).
- Etude de faisabilité pour des produits de crédit stockage pour le riz et le tournesol, et de financement de micro-entrepreneurs producteurs d'oignon.
- Formation des directeurs d'agence en management, gestion financière et gestion des ressources humaines.
- Formation des superviseurs des agences.
- Définition de la politique et des procédures de gestion des ressources humaines de PRIDE Rural, incluant un système d'incitation basé sur les performances.

- Mise à jour du plan d'affaires de PRIDE Rural.
- Financement de formations externes et de participation à des conférences pour les cadres de PRIDE Rural (leadership stratégique, financement agricole, logiciel Microfin, conférence sur l'avenir de la finance inclusive à Addis Abeba).
- Réalisation d'un film documentaire de 18 mn sur les réalisations du projet, diffusé sur deux chaînes TV Tanzaniennes.
- Organisation de deux comités de pilotage du projet.
- Evaluation externe du projet par des consultants kenyans.

### III. Résultats et impacts fin 2011

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats quantitatifs des dix guichets ruraux :

Montants en Tanzanian Shilling	2011	2010	Variation
Nombre de membres	34 394	19 566	+ 76 %
- dont femmes	40 % (estimation)	41 %	
Nombre de crédits octroyés	17 637	7 467	+ 136 %
Montant moyen des crédits	291 000	263 000	+ 10 %
Montant de crédits octroyés	4 570 595 000	1 962 300 000	+ 133 %
- dont agriculture	1 506 965 000	606 800 000	
- dont petit commerce	471 490 000	165 875 000	
- dont irrigation	182 200 000	116 500 000	
- dont agro-business	2 409 940 000	1 073 125 000	
Portefeuille à risque à 3 mois	11,6 %	16,6 %	
Encours d'épargne	614 913 000	457 723 000	+ 34 %

- La croissance des activités a été très forte en 2011, après une année de croissance faible en 2010. La qualité du portefeuille global s'est légèrement améliorée, mais le volume des impayés reste élevé dans les plus anciens guichets d'Iringa et Morogoro. Le recours aux collecteurs de dettes dans ces agences a eu des résultats mitigés, et l'accent est mis sur une meilleure sélection des clients et une meilleure application des politiques et procédures, révisées en 2010 et 2011.
- 90 % des crédits octroyés ont financé l'agriculture, le reste ayant financé les activités de petit commerce et transformation. Les principales chaînes de valeur financées dans le cadre de la méthodologie agribusiness sont le riz, le tournesol, les oignons, le sésame, irish potato, le coton, les pois chiches et le lait. Le lait est la seule chaîne de valeur structurée financée à ce jour, avec collaboration formelle entre les acteurs de la chaîne de valeur.

### IV. Programme 2012

La phase en cours se termine en février 2012, mais il est prévu que CIDR continue à apporter une assistance technique à PRIDE pour la période 2012-2014, sur financement de FSDT (Financial Sector Deepening Trust), essentiellement en matière de développement et monitoring des produits de financement des filières agricoles structurées et de financement des PME des chaînes de valeur agricoles.

#### Partenaires financiers

Agence Française de Développement / DPO  
Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse  
Union Européenne

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois (MECE)</b>
----------------------------	---

<b>Pays/Localisation</b>	<b>TCHAD</b>
<b>Intitulé</b>	Réseau de caisses d'épargne et de crédit autogérées (CECA)
<b>Phase en cours</b>	Phase de développement - 2007/2009 et SG 2010-2011

<b>Partenaires institutionnels</b>	Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation du Tchad FIDA
------------------------------------	--

## I. Objectifs généraux du programme

- Développer un réseau de caisses d'épargne et de crédit autogérées (CECA), permettant aux populations rurales et urbaines d'accéder à des services financiers de proximité adaptés à leurs besoins (épargne et crédit).
- Pour pérenniser ses services et avoir un impact durable, l'objectif de la phase en cours est de favoriser la croissance du réseau par une stratégie d'alliance avec d'autres réseaux d'EMF ruraux.

## II. Réalisations 2011

Assurer la restructuration du réseau en sept caisses d'épargne et deux caisses urbaines :

- Formations du personnel salarié : i) formation à la conduite des tests sur les nouveaux produits (crédit warranté, crédit solidaire aux femmes, DG, crédit agricole) ; ii) formation sur les techniques de recherche des écarts sur les épargnes et le crédit ; iii) analyse de crédits de montants importants à travers le refinancement.
- Formations des élus : renforcement des capacités : i) accompagnement pour l'analyse et la gestion des crédits liés au refinancement ; ii) tenue d'une formation des comités de surveillance des deux CU sur le contrôle.
- Professionnalisation de l'Union : le CA de l'Union a tenu quatre rencontres ordinaires autour des ordres du jour précis au cours desquelles des décisions ont été prises pour l'administration des activités du réseau.

Développer de nouveaux produits financiers, les tester et en tirer les leçons avant l'élargissement :

- Développer et tester de nouveaux produits d'épargne :
  - le Plan d'Épargne Tontinier (PET) est introduit : son encours est de 10 796 550 FCFA pour 266 déposants au 31 octobre 2011 soit 3 % de l'épargne total mobilisée ;
  - le Dépôt de Garantie Obligatoire (DGO) est également introduit : son encours est de 32 156 550 FCFA pour 4 899 déposants au 31 octobre 2011 soit 9 % de l'épargne total mobilisée.
- Développer et tester de nouveaux produits de crédit :
  - le crédit solidaire aux femmes : le crédit pilote a été mis en place en décembre 2009, les leçons ont été tirées, le produit a été amélioré ;
  - crédit warranté : le crédit pilote a été mis en place en décembre 2010 ;
  - crédit campagne pour filières porteuses : le riz, le sésame, l'arachide, la tomate et la patate sont concernés.

#### Refinancer à partir des fonds rétrocédés par le PSANG II les crédits :

- renforcer les fonds propres et la rentabilité du réseau : en mobilisant les 105 millions FCFA reçus du FIDA (en avril 2010), l'UCEC-G a procédé à la mise en place de trois refinancements (l'un de 53 267 000 FCFA, le second de 86 000 000 FCFA et un troisième de 166 420 000 FCFA).

#### Assurer la relation du réseau avec les acteurs de la stratégie nationale de microfinance et travailler en collaboration avec le PNUD et le FENU :

- approfondir les opportunités de développement de la microfinance rurale au Tchad (participation du Réseau à un séminaire de concertation avec les EMF).

#### Suivre avec la COBAC Yaoundé le processus d'obtention de l'agrément :

- assurer le suivi de l'obtention de l'agrément de la COBAC : le dossier de demande d'agrément COBAC a été introduit le 30 décembre 2010.

#### Informatiser les deux CU de Mongo et de Bitkine :

- installer le logiciel Financial Solutions dans les deux CU et former les gérants ;
- s'assurer que la CU de Mongo est apte à recevoir (et à gérer) le compte des opérations du PADER-G.

### III. Résultats et impacts fin 2011

Indicateurs	2010	2011	Variation %
Nombre de caisses	33	40	21
Nombre de membres	10 793	16 091	49
Encours d'épargne (FCFA)	278 628 574	486 228 582	74
Encours de crédit (FCFA)	139 017 730	344 055 142	147
Portefeuille à Risque (PAR) à 30 jours	0 %	1 %	
Autosuffisance opérationnelle	27 %	78 %	

### IV. Programme 2012

Le programme de travail 2012 vise deux objectifs :

- finaliser le processus de restructuration engagé ;
- mettre en œuvre la première année du plan d'affaires du réseau UCEC-G (2012-2015) en renforçant les capacités des RH pour assurer la croissance.

Le plan d'affaires 2012-2015 comporte les axes stratégiques de développement suivants :

- réussir la réorganisation opérationnelle et institutionnelle de l'UCEC du Guéra ;
- moderniser les infrastructures du réseau (locaux, SIG) ;
- renforcer les capacités et la motivation du capital humain ;
- renforcer l'impact du réseau sur la réduction de la pauvreté ;
- atteindre et consolider la viabilité financière de l'UCEC du Guéra ;
- consolider les produits existants et développer de nouveaux produits ;
- renforcer le système de marketing et de communication.

#### Partenaire financier

Fonds International de Développement Agricole (FIDA) sur don pays et don régional.

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
----------------------------	--

<b>Pays/Localisation</b>	<b>TOGO</b>
<b>Intitulé</b>	Projet d'appui aux institutions de microfinance FECECAV et WAGES
<b>Phase en cours</b>	Phase d'extension – 2007/2011

<b>Partenaires institutionnels</b>	Institutions de microfinance WAGES et FECECAV
------------------------------------	---

## I. Objectifs généraux du programme

Les objectifs du programme sont le renforcement institutionnel de deux IMF existantes, WAGES et FECECAV ; l'appui à la diversification des produits et services ; l'extension de leurs activités de microfinance en milieu rural.

## II. Réalisations 2011

- **WAGES**
  - accompagnement à la mise en œuvre de l'extension en milieu rural : appui à la gestion et au suivi des points de service d'épargne et de crédit (PSEC) ;
  - formation/recyclage sur la méthodologie d'étude des dossiers de financement des entreprises/entrepreneurs ;
  - évaluation des points de service d'épargne et de crédit : ajustement du mode opératoire, appui au renforcement du système de contrôle interne ;
  - appui à la restructuration organisationnelle et à la rédaction des cahiers des charges des différents départements ;
  - appui à la mise en œuvre de la restructuration organisationnelle.
  
- **FECECAV**
  - appui à l'IMF dans sa stratégie d'extension en milieu rural : appui méthodologique et soutien financier dans la mise en œuvre y compris dans le financement de filières agricoles et agroalimentaires ;
  - appui à la réalisation d'une étude de faisabilité de restructuration et d'extension des caisses de base de la préfecture d'Agou et accompagnement dans la mise en œuvre ;
  - Appui à la réalisation d'une étude économique sur financement de la filière manioc dans les régions Maritime et des Plateaux ;
  - appui à la sécurisation des opérations de tontine : évaluation de la stratégie et des outils de sécurisation de la tontine ;
  - appui à la réalisation d'un diagnostic sur le SIG ;
  - contribution à la mise en œuvre de la décentralisation de la fonction audit dans le réseau ;
  - finalisation du plan d'affaires 2011-2015 et évaluation périodique de sa mise en œuvre ;
  - atelier de formation sur la planification, budgétisation et contrôle ;
  - atelier de formation sur la pérennité, gouvernance et les rôles et responsabilités des élus dans le réseau.

- **Unité technique d'appui et missions d'appui CIDR/France**
  - appui à la promotion de la microfinance au Togo à travers la participation à diverses rencontres organisées par les partenaires (APIMF, programme d'appui à la stratégie nationale de la microfinance).

### III. Résultats et impacts fin 2011

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

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

\* Encours en millions de FCFA

Ces indicateurs révèlent l'impact du projet sur les IMF appuyées en termes de portée, notamment en finance rurale.

### Fin de phase et renouvellement envisagé

Le projet d'appui à la microfinance mis en œuvre par le CIDR/MECE s'est achevé en 2011.

L'évaluation de la première phase du projet a confirmé sa pertinence. Faisant suite à la demande des partenaires appuyés, une deuxième phase du projet est envisagée. Le dossier, couvrant la période 2012-2015, a été soumis aux bailleurs de fonds pour son financement.

<b>Partenaires financiers</b>	Agence Française de Développement / DPO Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse Union Européenne FIDA – don régional
-------------------------------	--