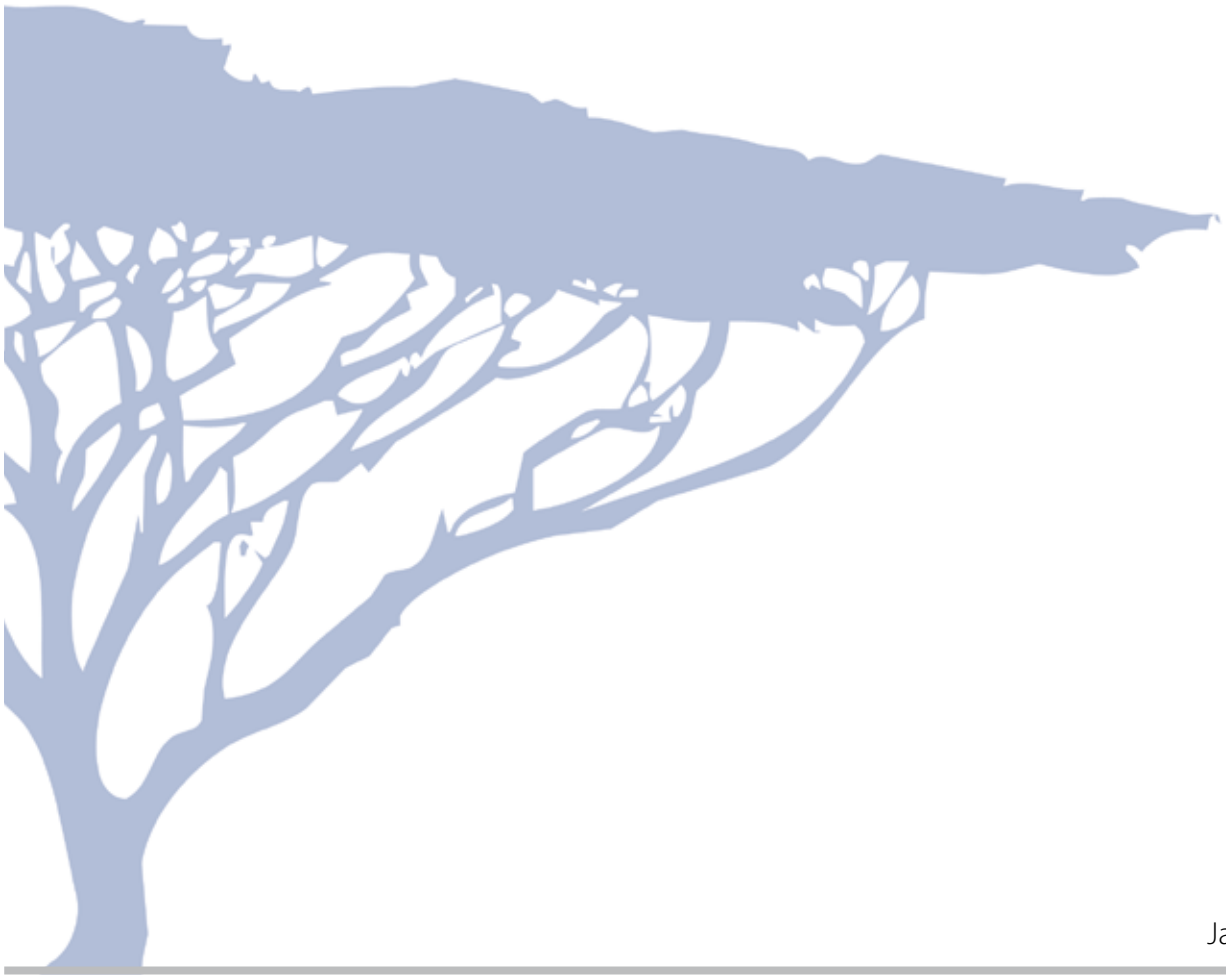
Centre International de Développement et de Recherche

Plan d'orientation stratégique

2010
2014

Document cadre



Janvier 2010

Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR est composé de plusieurs documents complémentaires.

1. Un document de synthèse (Document cadre) qui présente :

> L'évaluation des principaux résultats atteints au cours du plan d'orientation stratégique 2004-2008,
> La démarche mise en œuvre pour l'élaboration du nouveau plan stratégique,
> Les priorités politiques du CIDR pour la période 2010-2014,
> Les axes stratégiques des différents départements,
> Les implications organisationnelles de ce plan.

2. Quatre documents présentant pour chacun des départements du CIDR :

> Les grandes lignes d'un diagnostic sectoriel,
> Les principaux résultats de l'auto-évaluation du plan d'orientation stratégique 2004-2008,
> Le positionnement et les axes stratégiques retenus pour la période 2010-2014,
> Le plan d'actions et le chronogramme 2010-2014.

3. Un document « Implications organisationnelles et plan d'affaires ».

Il présente les plans d'actions 2010-2014 au niveau des démarches transversales de partenariat et d'alliance, de management des connaissances, de communication externe et d'accompagnement managérial. Il décrit également les objectifs prévisionnels de croissance du CIDR (Plan d'affaires).

I. INTRODUCTION 9

1. Principaux résultats du plan stratégique 2004-2008 9
   1.1. Evolution des programmes 9
   1.2. Evolution de l'organisation 12

2. Démarche d'élaboration du plan stratégique 2010-2014 13
   2.1. Etude d'écoute des partenaires 13
   2.2. Séminaire d'analyse prospective 14
   2.3. Séminaire sur la communication du CIDR 15

II. PRIORITÉS POLITIQUES 17

1. Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois 17
   1.1. Promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales 17
   1.2. Favoriser la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations 18
   1.3. Renforcer le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire 19

2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement 20
   2.1. Accorder une priorité croissante à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement 20
   2.2. Suivre et évaluer les performances sociales des organisations et institutions appuyées 21

3. Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable 22
   3.1. Accompagner la territorialisation des politiques sectorielles 22
   3.2. Participer à la mise en oeuvre d'une politique de gestion durable du territoire 22

III. AXES STRATÉGIQUES DES DÉPARTEMENTS 25

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires 25
   1.1. Positionnement du département 25
   1.2. Axes stratégiques du département 26

2. Entreprises agricoles, filières et marché 29
2.1. Positionnement du département 29
2.2. Axes stratégiques du département 30

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois 32
3.1. Positionnement du département 32
3.2. Axes stratégiques du département 34

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale..... 37
4.1. Positionnement du département 37
4.2. Axes stratégiques du département 38

IV. IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES 41

1. Démarche de partenariat et d'alliance 41
1.1. Diversifier les coopérations avec de nouveaux acteurs des sociétés civiles du Sud 41
1.2. Développer des partenariats techniques avec des opérateurs spécialisés du Sud et du Nord 41
1.3. Participer à la croissance et au renforcement de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche 42

2. Démarche de management des connaissances 42
2.1. Déployer une fonction de management des connaissances 42
2.2. Structurer une offre de renforcement des compétences 43

3. Démarche de communication externe 43

4. Démarche d'accompagnement managérial 44

I. Introduction

1. Principaux résultats du plan stratégique 2004-2008

1.1. Evolution des programmes

Dans le cadre de son plan d'orientation stratégique 2004-2008, le CIDR a centré son projet autour des quatre priorités politiques majeures suivantes :

> Construire avec les compétences duSud des partenariats professionnels, des réseaux thématiques et des alliances stratégiques,

> Renforcer les sociétés civiles duSud en appuyant la construction et le développement d'institutions durables au service des populations,

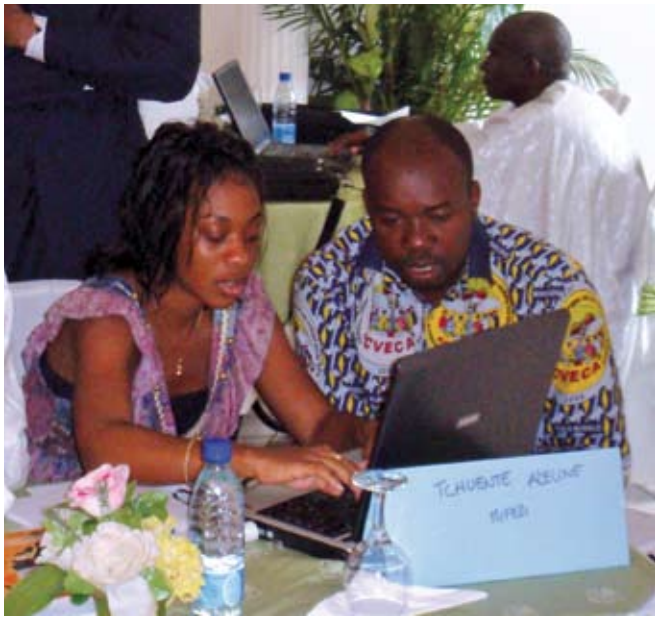
> Relever le triple défi de l'efficience, de la performance sociale et de la gouvernance au niveau des institutions partenaires,

> Participer avec les institutions partenaires à l'élaboration des politiques publiques et à la mise en œuvre des approches sectorielles.

L'analyse des principaux résultats atteints durant la période écoulée a constitué l'étape préalable à la définition du nouveau plan d'orientation stratégique 2010-2014. Ce travail, mené au cours du second semestre 2008, a été validé par le Conseil d'Administration du CIDR d'avril 2009.

a. Construire avec les compétences du Sud des partenariats professionnels, des réseaux thématiques et des alliances stratégiques

Durant la période 2004-2008, le CIDR a fortement développé son appui à la construction et au renforcement organisationnel, technique et financier de ses partenaires. Il a également contribué à la mise en réseau d'une quinzaine de partenaires professionnels d'Afrique de l'Ouest et de Madagascar dans le cadre de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR).



L'AIDR est un réseau de travail, couvrant plusieurs pays (Bénin, Burkina, Cameroun, Madagascar, Mali, Tchad, Togo). Elle utilise la diversité des initiatives, des personnes et des milieux pour construire une approche d'intervention qui se nourrit continuellement des avancées en termes de recherche et de capitalisation des actions. Elle est également un centre de ressources pour ses membres, qui, à travers le développement de plusieurs actions communes (plate-forme de management des connaissances, plate-forme de recherche-développement, formation, etc.) renforcent leur expertise dans le domaine du développement. Elle est enfin pour les partenaires extérieurs et les bailleurs de fonds l'opportunité de travailler avec des opérateurs professionnels africains, engagés sur le long terme et ayant de réelles expertises et expériences de réalisation dans leurs secteurs d'intervention.

b. Renforcer les sociétés civiles du Sud en appuyant la construction et le développement d'institutions durables au service de la population

Le département « Dynamique de territoire et développement communal » a appuyé l'institutionnalisation de structures intercommunales. Au Bénin, dans les Collines, les six communes se sont regroupées au sein d'un Groupement Intercommunal. Dans l'Alibori, les six communes partenaires ont mis en place une association pour la promotion de l'intercommunalité dans le Département de l'Alibori. Enfin, le CIDR a soutenu la création fin 2008 de l'association de développement des communes du Borgou.

Le processus d'institutionnalisation des plates-formes de services aux entreprises agricoles et agroalimentaires a fait l'objet d'un important travail de capitalisation. A partir des expériences menées, principalement au Mali, au Togo et au Bénin, le CIDR a formulé des enseignements et des recommandations méthodologiques mis à la disposition des cadres des plates-formes. Toutes les plates-formes évoluent actuellement au sein de structures formelles et sont reconnues dans leur environnement institutionnel comme des opérateurs professionnels.

Afin de renforcer les réseaux régionaux de caisses villageoises en termes financier, de gouvernance et de taille, le département « Systèmes financiers décentralisés » a étudié la création de « banques faîtières » nationales ou sous-régionales. Au Mali, la Banque Nationale de Développement Agricole a marqué son intérêt pour participer à l'étude puis à la constitution d'une telle banque. Au Cameroun, les sept réseaux ont achevé leur reconfiguration en deux grands ensembles régionaux Nord et Centre. A Madagascar, la société anonyme Vola Mahasoa a été formellement constituée .

Au niveau du département « Systèmes de santé et prévoyance sociale », le CIDR a accompagné le « Réseau Alliance Santé » du Bénin dans la recherche de nouveaux partenaires pour l'accompagner dans son institutionnalisation. Des négociations ont été menées, en particulier, avec des mutuelles membres de la Fédération Nationale de la Mutualité Française. En Guinée, pour permettre à l'Union des Mutuelles de Santé d'assumer efficacement la maîtrise d'œuvre du programme, le CIDR a accompagné la réorganisation des services exécutifs avec la création d'une direction des opérations. Au Kenya, le CIDR a appuyé le transfert de la maîtrise d'œuvre du programme à l'ONG partenaire « Afa Yetu ».

c. Relever le triple défi de l'efficience, de la performance sociale et de la gouvernance au niveau des institutions partenaires

Au niveau du département « Dynamique de territoire et développement communal », le renforcement des capacités des communes s'est concentré sur quelques thèmes clefs : développement organisationnel, maîtrise d'ouvrage, planification du territoire et fiscalité.

Dans le cadre de la professionnalisation des plates-formes de diffusion mises en place par le département « Entreprises de services et organisations de producteurs » de nombreux outils méthodologiques ont été conçus. L'appui aux dynamiques inter-plates-formes a permis de formaliser leurs pratiques dans différents domaines : référentiel de compétences des managers, outils de diagnostic et planification stratégique, outils d'évaluation de l'autonomie d'une plate-forme, etc.

Les nouveaux réseaux d'IMF ont bénéficié d'appuis importants au niveau de la définition de plans stratégiques et de plans d'affaires, du diagnostic et de la reconfiguration des systèmes d'information, de la gestion des ressources humaines, etc. Plusieurs évaluations nationales des performances sociales des IMF promues par le CIDR ont été réalisées durant les dernières années. D'une façon générale, on constate que ces IMF très participatives ont de bon-

nes performances en termes d'accès aux pauvres et aux exclus, en termes de renforcement des capacités des membres. La dimension qui est insuffisante est celle de l'adaptation des produits aux clients. Le CIDR, sur la base de ces analyses, a décidé d'appuyer systématiquement les IMF dans la recherche de diversification de produits et de clientèles.

Afin de renforcer l'efficacité des réseaux de mutuelles de santé d'Afrique francophone, le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » a piloté la réalisation d'un logiciel professionnel de gestion et de suivi du risque. D'autre part, dans le but de mieux connaître l'impact des mutuelles sur la population cible, une enquête de satisfaction a été réalisée en Guinée. Les informations produites ont été utiles pour mieux cerner le profil des membres, les causes d'adhésion et de non adhésion et leur satisfaction vis-à-vis des services offerts par la mutuelle, et définir une stratégie de croissance.

d. Participer avec les institutions partenaires à l'élaboration des politiques publiques et à la mise en œuvre des approches sectorielles

La participation du CIDR à la mise en œuvre du programme « PADEAR » au Bénin a représenté pour le département « Dynamique de territoire et développement communal » une première expérience novatrice dans l'articulation entre la politique sectorielle « Eau et assainissement » et la politique de décentralisation. D'autre part, toujours au Bénin, la reconnaissance de la fonction d'animation territoriale par l'Etat qui s'est traduite par le recrutement de 19 animateurs est le fruit d'un long plaidoyer au niveau national.

Le niveau de participation des partenaires du département « Entreprises de services et organisations de producteurs » aux réunions thématiques liées à la définition de politiques publiques reste variable d'un pays à l'autre. Au Mali, au Togo ou à Madagascar, la reconnaissance professionnelle des institutions partenaires leur a permis d'être associées aux réflexions et séminaires initiés par les gouvernements et les bailleurs de fonds. En Ethiopie, si les ONG partenaires des programmes bénéficient d'une reconnaissance professionnelle et institutionnelle indiscutable, les organisations de la société civile participent toujours aussi peu à l'élaboration de politiques sectorielles, et le poids des réseaux professionnels ou des consortiums auxquels elles appartiennent reste faible.

En Afrique francophone, les réseaux promus par le département « Systèmes financiers décentralisés »

ont été des partenaires de la définition des stratégies nationales de microfinance, des plans d'actions correspondants, et sont associés à leur mise en œuvre. Vola Mahasoa a été active dans l'élaboration de la nouvelle réglementation du secteur à Madagascar, et les réseaux du Burkina et du Mali ont participé à la révision en cours de la réglementation en zone « Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ». En Afrique de l'Est, des premiers échanges ont été amorcés. Le dialogue avec les pouvoirs publics éthiopiens a été facilité par une implication importante de l'Association Professionnelle des Institutions de Microfinance (AEMFI) à un atelier CIDR à Nairobi en juin 2006 et par la participation de la Banque Nationale d'Ethiopie à des visites sur le terrain.

Le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » a participé en 2006 à la réflexion sur la législation concernant les mutuelles de santé en Afrique de l'Ouest. Il a apporté des contributions sur le projet de directive commune et sur les normes prudentielles. Le rôle du lobbying que peuvent jouer les réseaux, pour faire valoir la place de la mutualité en santé dans les dispositifs nationaux d'assurance maladie, a été démontré tant au Bénin à l'occasion du projet de réforme sur l'assurance maladie universelle qu'aux Comores, dans le cadre de l'élaboration de la politique sur la protection sociale.

1.2. Evolution de l'organisation

La mise en œuvre des plans d'actions 2004-2008 nécessitait que soit adaptée en conséquence la structure organisationnelle et institutionnelle du CIDR. Cette adaptation a concerné cinq principaux domaines.

> Réalisation d'un plan de formation pluriannuel pour les cadres permanents du CIDR sur les thèmes du diagnostic organisationnel, de la planification stratégique, de l'accompagnement des processus de changement, des processus de négociation, d'intermédiation et de gestion des conflits,

> Réalisation, par un consultant extérieur, d'un audit de l'organisation administrative et financière du CIDR. Les tests réalisés ont permis, d'une part, de mesurer l'intérêt de l'outil et d'autre part d'apporter des améliorations sensibles au système comptable. La mise en œuvre de la démarche complète et son extension sur l'ensemble des projets CIDR a cependant été plus complexe que prévu,

> Définition et suivi d'une stratégie financière quinquennale. Elle s'est appuyée à la fois sur le maintien de relations stables avec les partenaires actuels, la mobilisation de nouvelles ressources et la mise en œuvre de nouvelles formes de collaboration,

> Participation importante du CIDR à des réseaux transversaux français (Coordination SUD, F3E, etc.), implication dans des réseaux sectoriels, organisation de séminaires de formation, participation à des ateliers internationaux principalement en microfinance et en micro-assurance,

> Elaboration et mise en œuvre d'une démarche de management des connaissances. Les effets induits de cette démarche ont été nombreux, tant au niveau de nouvelles pratiques méthodologiques (explicitation des savoirs et des expertises, renforcement du travail collaboratif, « décontextualisation » des savoirs et des métiers), qu'au niveau de nouvelles pratiques organisationnelles (développement de pôles de compétences autour des métiers, démarche qualité).

2. Démarche d'élaboration du plan stratégique 2010-2014

Pour l'élaboration de son plan d'orientation stratégique 2010-2014, suite à l'évaluation de son précédent plan stratégique, le CIDR a mis en œuvre une démarche basée sur les quatre grandes étapes d'une planification stratégique :

- ***Analyse de l'environnement sectoriel,***
- ***Positionnement de la structure à l'échéance du plan d'orientation,***
- ***Définition des axes stratégiques,***
- ***Elaboration d'un plan d'actions quinquennal.***

Les résultats de ces étapes sont présentés dans les plans stratégiques de chacun des départements.

Ces travaux ont été accompagnés par la réalisation :

- ***D'une étude de perception du CIDR par ses partenaires (juin 2008),***
- ***D'un séminaire d'analyse prospective (juillet 2008),***
- ***D'un séminaire sur la définition d'une politique de communication externe du CIDR (septembre 2008).***

2.1. Etude d'écoute des partenaires

L'étude d'écoute des partenaires a été réalisée sous forme d'envoi préalable d'un questionnaire puis d'entretiens téléphoniques auprès d'un échantillon de vingt- sept partenaires des quatre départements du CIDR. Dans chaque département, les entretiens ont été menés auprès de bailleurs de fonds, de partenaires techniques ou de pairs et de bénéficiaires.

Les entretiens se sont déroulés en deux parties. La première partie a porté sur six questions concernant le CIDR de manière globale :

- Quelles sont les trois principales qualités du CIDR ?
- Quelles sont les trois principales faiblesses du CIDR ou les points à améliorer ?
- Comment qualifieriez-vous votre relation avec le CIDR ?
- Comment qualifieriez-vous le CIDR ?
- Avez-vous perçu des évolutions du CIDR dans les cinq dernières années ? Et si oui lesquelles ?
- Compte tenu de l'avenir probable de votre secteur, comment conseilleriez-vous au CIDR d'évoluer ?

Dans une deuxième partie, des questions spécifiques ont été posées au niveau de chacune des activités et orientations des quatre départements du CIDR.

Le croisement des réponses à cette double démarche, a fait ressortir les trois points majeurs suivants :

- Le CIDR ne communique pas assez. Pour les partenaires, le CIDR se doit d'être plus proactif dans la diffusion de ses modèles, en améliorant la capitalisation au Sud et le lobbying au Nord. Les modèles et méthodes de travail du CIDR ont prouvé leur efficacité et ses partenaires sont en attente d'une plus grande visibilité de l'institution.
- Les relations entre le CIDR et ses partenaires sont positives et équilibrées. Cependant, à plusieurs reprises, est évoqué un sentiment de rigidité. Le CIDR doit certes, continuer à garder des positions très affirmées, mais il doit être aussi plus à l'écoute de ses partenaires, ne pas « avoir peur » de faire évoluer ses méthodes d'actions. Il se doit de poursuivre le processus d'ouverture qu'il a entamé afin de faire évoluer ses approches en fonction de l'environnement et la demande des acteurs locaux.
- Le CIDR doit, dans les années à venir, trouver un équilibre entre d'une part la réplication de modèles de manière « commerciale » avec des objectifs de croissance quantitative, et d'autre part la continuité de la mise en place de systèmes et de programmes dans des contextes difficiles. Le CIDR doit viser une croissance quantitative en termes de personnes bénéficiaires dans ses programmes, afin d'atteindre une « taille critique ».

2.2. Séminaire d'analyse prospective

Afin de le guider dans l'identification des priorités politiques de son nouveau plan d'orientation stratégique, le CIDR a organisé, avec l'appui d'un consultant extérieur, un séminaire d'analyse prospective sur les principaux facteurs d'évolution de l'Afrique subsaharienne sur la période 2009-2018.

Pour mener ce travail, le CIDR a choisi la méthode des scénarios. Les scénarios ont l'avantage de ne pas décrire un avenir mais plusieurs avenirs possibles, afin de pouvoir opérer avec leurs éventualités. La mise en œuvre du séminaire s'est déroulée en 5 étapes : définition commune des limites du sujet, identification des facteurs d'avenir, identification des variables clés, construction de scénarios et pistes de réflexion sur les impacts au niveau du CIDR.

Les scénarios ont été élaborés en s'appuyant sur quatre tendances majeures qui sont présentes dans tous les scénarios.

> La première de ces tendances concerne la démographie. Dans le courant de la décennie 2009-2018, les populations africaines continuent d'augmenter mais de manière moins prononcée. Le taux de croissance démographique net diminue de manière régulière. Malgré la jeunesse marquée de cette population (les 2/3 de la population ont moins de 25 ans), on assiste aussi à une montée absolue du nombre de personnes âgées. La population rurale continue à croître en valeur absolue, tout en croissant nettement moins vite que la population urbaine.

> Une deuxième tendance porte sur l'urbanisation. Elle se poursuit inexorablement, malgré le coût croissant de la vie urbaine, lié en particulier au renchérissement des denrées alimentaires et les opportunités limitées d'emplois modernes. Avec un taux moyen annuel proche de 3 %, l'Afrique connaîtra dans les années à venir la croissance urbaine la plus forte. Cette croissance entraîne des besoins énormes de construction et de maintenance d'infrastructures, d'acquisition d'équipements et de développement des services. Compte tenu du caractère limité des disponibilités de financement pour de telles activités le financement des interventions en milieu urbain entre en concurrence directe avec d'autres utilisations possibles, et parfois tout aussi justifiées économiquement, de mobilisation des fonds publics ou en provenance des partenariats public-privé.

> Une troisième tendance est liée à l'exploitation, grandissante et souvent destructrice de l'environnement, des matières premières. L'Afrique en tant

que réservoir conséquent et relativement facile d'accès de ressources naturelles, énergétiques et sous forme de matières premières, est de plus en plus « courtisée » par de nombreux pays du Nord et pays émergents. Ces intérêts internationaux se conjuguent aux demandes locales. Si l'accent a été beaucoup mis sur les ressources terrestres, il est pratiquement certain que les ressources littorales et maritimes entreront également et fortement dans le champ des tensions et concurrences sur les ressources naturelles d'ici 2018.

> La quatrième tendance porte sur la place grandissante des sociétés civiles. On observe une forte montée en puissance des acteurs de la société civile. Des relations construites et pérennes s'établissent entre les organisations de la société civile, privilégiant et défendant l'intérêt général et les biens publics « locaux », et les Etats. Les organisations de la société civile ont bien intégré les outils de communication et de transmission de savoirs. La diaspora aide de manière efficace les actions collectives de terrain, soit dans le cadre du retour au pays, soit à distance. Les femmes jouent un rôle de plus en plus important dans la sphère marchande et conquièrent de nombreuses professions. Les opérations de terrain, gérées par les acteurs locaux, mettent un accent particulier sur la mise en valeur durable des ressources naturelles.

Sur la base de ces grandes tendances, différents scénarios ont été élaborés combinant trois facteurs clés :

> Les évolutions du contexte international : place de l'Afrique dans la mondialisation, impact des changements climatiques, circulation des biens, migrations, progrès sanitaires, accès aux services, nouvelles technologies, exigences de transparence, etc.

> Les politiques de coopération au développement : importance de l'aide publique au développement, partenariat public-privé, risque d'instrumentalisation des opérateurs, mobilisation des capacités humaines pour le développement, etc.

> L'équilibre des relations entre société civile et Etats : organisation de la société civile, mutations sociales, gouvernance, décentralisation, intégration régionale et coopération interrégionale, etc.

L'impact sur l'organisation du CIDR, de chacun des scénarios retenus, a été étudié au niveau des marges d'innovation possibles, des conséquences en termes de gestion des ressources humaines, des stratégies de communication et de marketing, des possibilités de diversification sectorielle et géographique des activités.

2.3. Séminaire sur la communication du CIDR

Le CIDR a également souhaité inclure dans son plan d'orientation stratégique une véritable politique de communication. Cette orientation, par ailleurs fortement mise en avant par les conclusions de l'étude d'écoute des partenaires, doit donner lieu à la formulation d'un plan de communication opérationnel capable d'accompagner l'institution dans la mise en œuvre de ses priorités politiques et axes stratégiques.

Un séminaire de trois jours a été organisé, avec un consultant extérieur, dans un double but : formation de base des cadres du CIDR à la communication, premier travail en commun préalable à l'élaboration du plan quinquennal de communication.

Tels qu'ils ressortent de l'étude d'écoute des partenaires de juin et du séminaire de septembre 2008, les principaux axes de cette politique de communication devraient reposer sur les principes suivants :

> L'enjeu pour le CIDR n'est pas de forger ni de recomposer une image mais de valoriser certains aspects déjà connus de cette image, relativement par rapport à d'autres, en fonction de l'évolution du monde du développement telle qu'elle a été perçue.

> Les valeurs et l'éthique du CIDR sont toujours d'actualité. Prêter aux pauvres, leur garantir l'accès aux services de santé, les accompagner dans la création d'entreprises est producteur d'une image fortement positive, ancrée dans la réalité du moment, en phase avec l'opinion publique.

II. Priorités politiques

Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR s'intitule :

POUR UNE CROISSANCE ÉQUITABLE ET DURABLE DES TERRITOIRES

Sa mise en œuvre s'articule autour des trois priorités politiques suivantes :

> ***Accompagner la modernisation des économies locales et la création d'emplois,***
> ***Participer au renforcement de la dimension sociale du développement,***
> ***Favoriser au niveau des territoires la cohérence des politiques sectorielles et de développement durable.***

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

Dans le cadre de son plan d'orientation stratégique 2010-2014, le CIDR orientera les actions de ses différents départements opérationnels vers une participation active à une modernisation des économies locales africaines, créatrices de revenus et d'emplois. Il mettra en œuvre des programmes de développement économique ambitieux au niveau des territoires, financera, au travers d'institutions de microfinance partenaires, des projets d'entrepreneurs ruraux et urbains, impliquera dans cette dynamique les plates-formes de diffusion d'entreprises agricoles partenaires mises en place dans différents pays.

1.1. Promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales

La mondialisation économique a pris de nouvelles formes avec la course aux matières premières et aux produits agricoles. Les achats de terres en Afrique pour la production de denrées vivrières à destination des pays émergents, au détriment de la sécurité alimentaire des pays concernés, inquiètent les responsables politiques de ces pays et les acteurs internationaux, préoccupés par les récentes crises alimentaires et leurs retombées sociales sur la stabilité du continent.

Pour le CIDR, dans ce nouveau contexte, la prise en compte du développement agricole et rural est une priorité politique. Elle nécessite de développer des approches entrepreneuriales qui, dès leur conception, lient les questions agricoles, alimentaires et environnementales. Les « nouveaux entrepreneurs ruraux » doivent s'insérer à différents échelons des filières porteuses (production, transformation, conditionnement et stockage, commercialisation).

La croissance du secteur agricole doit s'appuyer sur une forte articulation entre milieu rural, petites et moyennes entreprises agroalimentaires, et clientèles urbaines. Les pays anglophones tels que la Tanzanie ou le Ghana, plus dynamiques et entreprenants ont déjà vu de telles filières se démultiplier avec l'émergence de nombreux acteurs privés qui se positionnent et occupent des parts croissantes de marché.

Pour ce faire, le CIDR développera des pratiques contractuelles, des modes de financement et d'innovations techniques, en priorité, mais non exclusivement, dans des secteurs que l'on peut qualifier de « pro-pauvres ». Il favorisera la contractualisation avec des petits agriculteurs en affichant une volonté d'équité et de relations d'affaires stables. Il contractualisera également, avec les partenaires impliqués dans ses programmes, l'adaptation des agricultures au changement climatique, par une meilleure prise en compte d'une démarche de développement durable, intégrée et décentralisée, dans la gestion des ressources en terre et en eau.

Le CIDR accordera d'autre part, une importance croissante à la place et au renforcement des organisations professionnelles agricoles. Il les appuiera à la fois dans leurs rôles d'acteurs impliqués dans la définition des politiques publiques concernant l'agriculture et le monde rural, et dans leur implication dans le développement de logiques entrepreneuriales plus marquées au niveau de la mise en place de filières vivrières marchandes.

1.2. Favoriser la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations

L'une des conséquences majeures de l'urbanisation rapide des villes intermédiaires des pays africains est la croissance des mouvements migratoires nationaux et sous-régionaux, temporaires ou durables et du retour de migrants extérieurs. Ces populations sont très généralement jeunes, d'un niveau d'éducation plus poussé, d'une expression plus forte d'aspirations à de meilleures conditions de vie et d'accès à des services. Ces mouvements migratoires ont entraîné l'émergence d'une classe moyenne de ménages, souvent à double revenu, et de salariés ayant des modes de vie et de consommation plus modernes. Cette évolution socio-démographique représente une opportunité importante de marché pour les denrées alimentaires, les biens manufacturés, les services divers, avec pour la première fois depuis des décennies en Afrique, une demande intérieure solvable. Il existe de réelles opportunités d'accompagner le développement de micros, petites et moyennes entreprises fortement créatrices d'emplois, répondant à cette nouvelle demande urbaine.

Le CIDR appuiera les initiatives économiques de ces « nouveaux » entrepreneurs : membres de la diaspora désirant réinvestir au pays, jeunes diplômés notamment dans les domaines des services et de la technologie, femmes entrepreneurs, apprentis et salariés voulant se mettre à leur compte, etc. Il s'agira de leur permettre de développer leurs entreprises de manière profitable, de développer l'emploi salarié, etc. Visant autant que possible à substituer les biens et services locaux aux importations.

La situation est fondamentalement différente dans les quartiers populaires des grandes agglomérations où vivent des populations défavorisées, souvent en situation de grande pauvreté. Les jeunes, en rupture scolaire, sont sans qualification et sans emploi même dans le secteur informel traditionnel. Les femmes travaillent

de très longues heures et effectuent des tâches très ingrates pour faire survivre leur famille ; elles sont bien souvent chefs de famille ou seule source de revenu. Il est essentiel de contribuer à la recherche d'une certaine stabilité sociale, impliquant équité et solidarité.

Le CIDR, dans la mesure de ses moyens, favorisera le développement des activités d'insertion économique. Il appuiera la mise en place d'entreprises d'insertion, de services travaillant sous contrat avec des administrations, d'établissements scolaires et de santé, recrutant de manière importante dans les quartiers populaires. Il associera à cette démarche des entreprises publiques, des entreprises transnationales et des moyennes ou grandes entreprises « citoyennes » nationales proposant, dans le cadre de leur démarche « RSE », des formations et des emplois.

1.3. Renforcer le rôle des collectivités locales dans la promotion du développement économique de leur territoire

Les collectivités locales décentralisées ont un rôle essentiel à remplir dans le développement économique de leur territoire. Il s'agit pour elles à la fois d'augmenter les revenus, de créer des richesses et des emplois pour les populations du territoire mais également de favoriser le développement d'une fiscalité locale nécessaire au renforcement des collectivités décentralisées.

La confrontation des attentes et des stratégies des principaux acteurs du développement économique des territoires (entreprises rurales et urbaines, collectivités locales et structures d'appui aux entreprises) fait ressortir la nécessité, pour un développement économique local efficace, de mener des actions concertées entre différentes catégories d'acteurs (publics et privés) et à différents niveaux d'intervention (communes, intercommunalité, département, Etat).

Dans le cadre de ses appuis aux collectivités territoriales, le CIDR accompagnera la création d'agences départementales ou régionales de développement économique. Ces agences auront pour missions d'élaborer la stratégie départementale ou régionale de développement économique, d'accompagner et renforcer les services communaux chargés de la promotion du développement économique local, d'animer des espaces de concertation public-privé, de gérer des fonds de développement économique et de développer des relations avec le système bancaire, d'accueillir les entrepreneurs, d'assurer la promotion économique du territoire, etc.

2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Au moment de la préparation de la revue à deux tiers de parcours des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) le constat sur l'atteinte de ces objectifs reste mitigé. Les résultats obtenus par certains pays laissent supposer que plusieurs des objectifs seront atteints à l'échelle mondiale (accroissement de la scolarisation primaire, meilleure maîtrise du paludisme, élargissement de l'accès aux services de santé de base, accès croissant à l'eau). Cependant l'Afrique sub-saharienne reste toujours la région la plus en retard.

Ce constat risque malheureusement d'être aggravé par les effets de la crise financière et économique mondiale qui va avoir des impacts sur les populations les plus pauvres et les plus vulnérables. Le chômage au Nord affecte déjà les capacités des migrants à transférer de l'argent à leurs familles ; l'accès aux crédits pour les producteurs et les entrepreneurs sera aussi restreint, les institutions de microfinance et les banques devant gérer un rationnement de ressources venant de l'épargne et des lignes de crédit étrangères. De même, les Etats du Nord, occupés à limiter les effets de la crise sur l'économie dans leurs pays vont très vraisemblablement réduire leur aide publique au développement.

2.1. Accorder une priorité croissante à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement

Compte tenu de ces facteurs, le CIDR renforcera la priorité qu'il accorde aux actions pouvant favoriser l'atteinte des objectifs du millénaire. Il se dotera d'un système simple de suivi de l'impact de ses actions sur l'atteinte de ces objectifs dans les programmes qu'il accompagne et communiquera régulièrement sur les résultats.

> Les programmes d'appui au développement local et au processus de décentralisation du CIDR accorderont une attention particulière à la prise en compte des activités d'éducation primaire, d'accès aux soins maternels et infantiles, d'accès à l'eau potable, etc. dans le cadre des plans de développement communaux et inter-communaux.

> Les activités de microfinance mettront en œuvre des actions fortes favorisant l'élaboration et l'implantation de nouveaux produits tels que des plans d'épargne et de crédit « scolarisation des filles », des crédits « amélioration de l'habitat » (lutte contre l'insalubrité, le paludisme, accès à l'eau potable, etc.). Dans ses appuis au développement d'entreprises, le CIDR fera de la création d'emplois pour des jeunes et des femmes un axe important.

> Au niveau de ses activités de santé et de prévoyance sociale, le CIDR développera, dans le cadre de ses programmes, les synergies entre les mutuelles de santé et les systèmes publics de couverture maladie universelle, les articulations entre les mutuelles de santé et les programmes de lutte contre le VIH. Il mobilisera également la solidarité des assureurs mutualistes du Nord pour venir compléter les ressources des bénéficiaires et des Etats et favoriser la prise en charge des soins de base par des entreprises du secteur privé au titre de la responsabilité sociale de l'entreprise.

2.2. Suivre et évaluer les performances sociales des organisations et institutions appuyées

La notion de performance sociale d'une organisation ou d'une institution peut être mesurée en prenant connaissance de ses intentions sociales fondatrices (inscrites dans ses statuts, figurant dans ses communications internes et externes, rapports et publications), en les confrontant avec ses actions (réalité des bénéficiaires touchés, efforts fournis pour toucher ceux visés, adéquation des produits et des services offerts, etc.) et au souci qu'a l'organisation ou l'institution de veiller à la cohérence entre ces deux facteurs.

Prenant en compte divers travaux réalisés au niveau international, le CIDR suivra et évaluera les performances sociales des organisations et des institutions qu'il appuie, en étudiant les quatre dimensions suivantes :

> Ciblage des pauvres et des exclus : l'objectif de cibler les pauvres fait-il partie de la vision et de la mission ? Quel est son niveau de priorité ? Existe t-il des méthodes et outils clairement identifiés pour l'atteinte de cet objectif ? etc.

> Adaptation des services et des produits aux bénéficiaires : existe-t-il une réelle préoccupation d'avoir des produits et des services qui conviennent aux bénéficiaires ? Comment est facilité l'accès à ces produits ou services ? Des instances sont-elles prévues pour impliquer les bénéficiaires dans la conception et l'adaptation des produits ? etc.

> Amélioration du capital social et politique des bénéficiaires : quel est le degré de transparence accordé aux transactions avec les bénéficiaires ? Leurs places dans les décisions et dans le contrôle sont-ils clairement définis ? Des formations sont-elles fournies pour qu'ils puissent assumer leurs rôles ? etc.

> Responsabilité sociale : existe t-il une réelle politique de ressource humaine ? Comment s'exprime la responsabilité sociale vis à vis des bénéficiaires et vis à vis de la communauté ? Prend-t-on en compte les effets négatifs de ces actions ? Des mesures correctives sont-elles mises en œuvre ? etc.

Le CIDR accompagnera les organisations ou institutions appuyées dans l'intégration dans leur organigramme d'une fonction de suivi des performances sociales et dans la réalisation d'une évaluation annuelle. Le traitement des résultats et leur analyse seront faits collectivement au cours d'une rencontre entre les responsables techniques et des représentants des bénéficiaires. Les conclusions de cette analyse seront portées à la connaissance des instances d'orientation et de décision de l'organisation ou de l'institution. Les mesures correctives seront décidées en concertation entre les parties prenantes et programmées dans le plan d'action de l'année suivante.

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

Face à la multiplicité des actions et des acteurs le territoire devient une organisation de plus en plus complexe, fragmentée et donc de plus en plus difficile à gérer. Il est nécessaire de mettre en cohérence et de faire interagir entre elles les politiques de décentralisation, les politiques sectorielles et les politiques de développement durable. La promotion de nouvelles formes de gouvernance territoriale constitue une des réponses majeures à ce défi. Il s'agit de définir et de faire vivre un cadre collectif de réflexion stratégique et d'actions solidaires reliant les principaux acteurs autour du niveau de décision politique.

3.1. Accompagner la territorialisation des politiques sectorielles

La mise en œuvre des politiques sectorielles s'accompagne souvent de dispositifs visant à déconcentrer certains pouvoirs vers les niveaux régionaux et départementaux. Mais ces dispositifs sont peu en phase avec les processus de décentralisation et se traduisent par l'émergence de structures parallèles et une concurrence institutionnelle. D'autre part, la majeure partie de l'aide est encore trop souvent apportée sous forme d'aide budgétaire à un niveau national ou sous forme de projets nationaux ou régionaux, plutôt qu'à travers les collectivités locales. Les dépenses contrôlées par les collectivités locales africaines représentent, en moyenne, moins de 5 % des ressources budgétaires des pays.

Les approches sectorielles sont majoritairement élaborées sans suffisamment prendre en compte leurs relations et leurs impacts avec les politiques de décentralisation. Si les approches sectorielles servent de cadre de renforcement des capacités de gestion des institutions publiques centrales, elles doivent aussi favoriser le renforcement des capacités de prise de décision, de planification, de gestion, etc. des collectivités locales.

Le CIDR participera au renforcement de la place des collectivités locales dans le développement global et de son articulation avec les différentes politiques publiques sectorielles. Il cherchera, par cette stratégie de « territorialisation » des politiques sectorielles, à créer un nouveau dynamisme au niveau des processus de décentralisation. Il accompagnera les communes dans la mise en place de services techniques opérationnels et dans leur articulation avec les services techniques déconcentrés de l'Etat, afin de favoriser le transfert de maîtrises d'ouvrage sectorielles (eau, assainissement, hydraulique rurale, développement économique, éducation, santé, etc.) aux communes.

3.2. Participer à la mise en œuvre d'une politique de gestion durable du territoire

La gouvernance territoriale traduit la relation entre les acteurs et les espaces dans lesquels ils formulent et mettent en œuvre, de manière négociée et concertée, leurs projets de développement. Elle renvoie à une notion d'identité, de participation et d'intérêt commun partagé (biens publics). Elle se fonde sur l'implication responsable des acteurs concernés et repose sur les notions de « projet de territoires » et de « charte de développement durable des territoires ».

Le défi de la gestion durable du territoire consiste à faire en sorte que dans ses politiques, ses programmes, ses actions et ses comportements, la gouvernance territoriale poursuive simultanément trois objectifs : l'amélioration de l'efficacité économique, l'amélioration de l'équité sociale entre les territoires, les individus et les générations, la protection de l'environnement et la gestion économe des ressources naturelles.

Le CIDR accompagnera la gouvernance territoriale dans ces fonctions de prévision, d'orientation, de pilotage, de coordination des actions, visant la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion rationnelle et durable du territoire.

Il attachera une attention particulière à la gestion responsable des ressources en terre et en eau des territoires, conscient de l'impact important des phénomènes de désertification et de dégradation de l'environnement sur l'augmentation de la pauvreté en milieu rural et sur le changement climatique.

Il demandera à chacun de ses départements opérationnels de préciser les politiques de développement durable et de gestion des ressources naturelles qu'ils s'engageront à appliquer dans le cadre de leurs programmes, ainsi que la manière dont ils entendront les mettre en œuvre en concertation avec les collectivités territoriales décentralisées. Il mettra en place, au niveau de ses programmes et de la structure dans son ensemble, un outil de suivi de ces actions et communiquera sur les résultats de ses pratiques en termes de développement durable.

III. Axes stratégiques des départements

Les activités opérationnelles du CIDR sont mises en œuvre dans le cadre de quatre départements :

- ***Département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires[1] »,***
- ***Département « Entreprises agricoles, filières et marché[2] »,***
- ***Département « Microfinance, entreprises et création d'emplois[3] »,***
- ***Département « Systèmes de santé et prévoyance sociale ».***

Chacun de ces départements a défini, en cohérence avec les priorités politiques 2010-2014 du CIDR, son propre plan d'orientation stratégique. Ce plan présente les grandes lignes d'un diagnostic sectoriel, les principaux résultats de l'auto-évaluation du précédent plan d'orientation stratégique, le positionnement et les axes stratégiques retenus, le plan d'actions et le chronogramme pour la période 2010-2014.

Ces plans font l'objet de documents spécifiques. Ne sont présentés dans ce document cadre que le positionnement et les axes stratégiques de chacun des départements.

(1) Ancien département « Dynamique de territoire et développement communal »
(2) Ancien département « Entreprises de services et organisations de producteurs »
(3) Ancien département « Systèmes financiers décentralisés »

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Positionnement du département

La décentralisation donne aux collectivités locales africaines une responsabilité en matière de services aux populations et de développement du territoire qu'elles peinent à assumer. Pour y parvenir, elles doivent pouvoir compter sur les autres acteurs du développement : acteurs économiques, services déconcentrés de l'Etat, société civile organisée, représentants des populations.

La qualité de la gouvernance locale constitue l'élément déterminant du développement du territoire et de l'amélioration effective des conditions de vie des populations. Le succès d'instances opération-

nelles de gouvernance représente, à la fois, une condition du développement durable des territoires et un élément de reconnaissance du rôle des collectivités locales.

Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » se positionne comme un opérateur professionnel, à la fois acteur engagé pour une large participation citoyenne à la gouvernance des territoires et compétent dans le champ du renforcement des performances des collectivités locales décentralisées. Il entend durant la période 2010-2014 accompagner la gouvernance d'un nombre important de territoires dans la réussite de leurs initiatives de développement durable.

La « démarche de territoire » visant à impliquer les populations depuis le niveau village et quartier restera un symbole fort de cet engagement en faveur d'un dialogue constructif citoyens-commune. Le département continuera de renforcer la capacité des collectivités à améliorer les conditions de vie des populations. Il poursuivra son expérience de transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle aux communes sur de nouveaux territoires africains.

Il développera son expertise en faveur de modes pérennes de gouvernance locale favorables à l'aménagement et au développement durable des territoires. Le concept de développement durable sera intégré dans les travaux de planification et d'aménagement du territoire aux niveaux communal, intercommunal ou régional.

La promotion du développement économique local deviendra la nouvelle priorité. La diversité des interventions et la mobilisation de compétences spécialisées permettront, au département, de développer rapidement un savoir faire reconnu dans ce domaine.

A compter de 2010, le département s'organisera en deux pôles géographiques : l'un en Afrique de l'Ouest et l'autre à Madagascar. Des bureaux régionaux seront créés et progressivement renforcés. Des conseillers techniques régionaux spécialisés interviendront sur plusieurs programmes. Les personnels du département travailleront en réseau, rechercheront des synergies et valoriseront leurs complémentarités. Le département s'engagera d'autre part dans une politique volontariste de communication et d'ouverture à de nouveaux partenariats au Nord et au Sud.

A l'horizon 2014, le département interviendra, principalement, comme opérateur d'une dizaine de programmes de terrain en partenariat avec des organisations du Sud. Les activités de formation et de consultance se développeront jusqu'à représenter en fin de période environ 15 % des recettes.

1.2. Axes stratégiques du département

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

Les collectivités doivent être capables d'assurer la chaîne complète de maitrise d'ouvrage d'équipements simples et de services de base destinés aux populations (programmation, exécution, gestion, suivi, évaluation).

Le département poursuivra cet axe stratégique en développant ses activités de formation, d'appui conseil, de mise en réseaux des personnels des collectivités et en recherchant la pérennité des dispositifs et des résultats obtenus. Il privilégiera le développement de compétences propres des collectivités et la mise en place de services permanents

dans les principaux secteurs : techniques, financiers et animation/planification. Mais parce que la maîtrise d'ouvrage des collectivités comprend également des dimensions politiques et organisationnelles, l'appui du département sera élargi au fonctionnement général de la collectivité.

L'expérience réussie dans les Collines au Bénin de transfert de la maîtrise d'ouvrage « Eau » aux communes sera exportée sur d'autres territoires africains. Le département recherchera des partenaires techniques sectoriels de bon niveau avec lesquels élaborer une offre d'appui au transfert de maîtrise d'ouvrage sectorielle (eau, assainissement, éducation, hydraulique rurale, santé, etc.) aux communes. A l'instar de ce programme, les programmes d'appui au développement local et à la décentralisation du département associeront et renforceront les services déconcentrés de l'Etat sans lesquels la décentralisation ne peut réussir.

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

Le département soutiendra la mise en place d'instances pérennes de gouvernance territoriale financées par les collectivités. Il renforcera les capacités de la société civile à s'impliquer dans toutes les étapes du processus de développement territorial (planification, mise en œuvre, suivi, évaluation). Un effort particulier sera fait pour que progressent la place et le rôle des femmes et des jeunes dans ces instances. Des outils et méthodes adaptés aux contextes et aux différentes échelles (villages/quartiers, communes, région) seront formalisés avant d'être diffusés.

Le concept de développement durable sera explicité aux différents acteurs de la gouvernance territoriale afin d'être intégré lors de la mise en œuvre et du suivi de la planification communale et intercommunale. Le département se mobilisera pour permettre à ses partenaires de relever le défi d'une gestion durable des territoires.

A ces échelles intercommunales ou régionales, le département développera son expertise en matière de planification stratégique et d'aménagement du territoire. Il accompagnera les acteurs dans l'élaboration de schémas régionaux d'aménagement du territoire (SRAT) renforçant pour cela ses capacités d'animation stratégique et dans la mise en place de systèmes d'information géographique.

c. Promouvoir des dispositifs efficaces et pérennes d'appui au développement économique local

Tous les programmes d'appui au développement local et à la décentralisation du département accorderont une place importante à la promotion du développement économique local. Le département accompagnera la mise en place de dispositifs territoriaux pérennes assurant la conception de stratégies territoriales de développement économique, la coordination et l'organisation des acteurs, l'appui technique et financier aux porteurs de projets de développement économique, la gestion de fonds spécifiques dédiés à l'accompagnement de projets, la promotion interne et externe de l'économie du territoire, etc.

Des compétences spécifiques permanentes du département basées en Afrique de l'Ouest et à Madagascar seront mobilisées pour des résultats rapides en matière de développement économique local sur chacun des programmes. Dans les pays communs d'intervention, cet axe stratégique pourra être atteint en partenariat avec les autres départements du CIDR.

Les instances partenariales de promotion du développement économique des territoires seront invitées à intégrer les défis du développement durable. De façon concrète, les problématiques relatives à l'énergie, à la durabilité des modes de production agricole et à la préservation de l'environnement donneront lieu à des projets générateurs de revenu et d'emploi.

La pratique du département en matière de développement économique des territoires sera capitalisée et diffusée au travers de publications, de consultances internationales et de cycles de formation.

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

La concentration géographique des activités sur deux pôles « Afrique de l'Ouest » et « Madagascar » sera la base de la nouvelle organisation du département. Des pôles régionaux seront créés et progressivement renforcés. Des conseillers techniques régionaux interviendront sur les différents programmes de la zone en complément ou en lieu et place des actuels conseillers techniques. Les échanges et les interventions croisées entre les programmes seront développés. La mise en réseau des programmes sera élargie aux élus et techniciens des collectivités partenaires. Le programme de management des connaissances valorisera ces complémentarités de compétences.

Le portefeuille de projets et de programmes sera renouvelé et enrichi durant la période avec un objectif d'une dizaine de programmes à l'horizon 2014. Le département interviendra dans de nouveaux pays comme le Togo, le Burkina Faso, le Ghana, la Côte d'Ivoire.

La diversification des activités du département vers le conseil et la formation externes constituera un facteur de renforcement des capacités. Une offre de quatre cycles de formation portant sur les nouvelles pratiques de développement territorial en Afrique sera mise en œuvre entre 2010 et 2012. Elle s'appuiera sur le travail de capitalisation des pratiques du département et de ses partenaires. Le modèle économique évoluera durant la période. A l'horizon 2014, 15 % des recettes proviendront de ces nouvelles activités.

Dans le contexte de forte concurrence entre opérateurs, le département valorisera sa capacité à s'associer aux organisations du Sud les plus compétentes et à offrir les garanties de solidité et de fiabilité comme opérateurs de programmes complexes. Le département s'impliquera dans des partenariats ponctuels mais également dans des stratégies d'alliances avec d'autres organisations du Nord et du Sud.

En s'appuyant sur le partenariat fort avec la Région Picardie, il développera une offre spécifique d'accompagnement des coopérations décentralisées prévoyant, notamment, la mobilisation des acteurs au Nord.

Enfin, ouverture et communication externe sont indispensables au développement du département. Ce dernier prendra une part active dans la politique de communication externe du CIDR.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Positionnement du département

Les variations récurrentes et erratiques des cours des matières premières agricoles et des produits alimentaires représentent des facteurs importants d'instabilité économique et sociale, tant en milieu rural qu'en milieu urbain. Face à ces risques, les décideurs politiques sont très souvent partagés entre un soutien au développement d'une agriculture fortement spéculative ou celui d'une agriculture très subventionnée, au détriment d'une logique économique d'entreprise et de modernisation des agricultures familiales.

Le rôle économique d'un secteur agricole africain basé pour l'essentiel sur l'activité d'exploitations familiales doit être conservé durablement. Pour ce faire il est nécessaire de développer des approches stratégiques et des mécanismes économiques de promotion d'une agriculture familiale « marchande » articulée avec les filières agroalimentaires et les marchés urbains. Cet enjeu économique se double d'un enjeu social particulier à l'Afrique subsaharienne, où la population rurale continuera à augmenter en valeur absolue pendant une ou deux décennies et où le développement économique d'ensemble ne permettra pas d'absorber un exode rural accéléré.

Le département « Entreprises agricoles, filières et marché » a pour ambition à l'horizon 2014, en s'appuyant sur les résultats atteints lors de son précédent plan d'orientation stratégique et la maturité de son réseau de partenaires actuels (« plates-formes nationales »), de démultiplier de manière significative la portée de ses actions et de mettre en œuvre de nouveaux modes de coopération entre les divers acteurs des filières et leur environnement.

Le département fournira aux plates-formes nationales l'accès aux moyens techniques et financiers, aux compétences et ressources humaines, leur permettant de démultiplier rapidement le nombre d'entreprises de production, transformation et de commercialisation de produits agricoles dans leur pays d'intervention. Il renforcera la capacité des plates formes à assurer une qualité constante et reconnue de leurs interventions dans des environnements et contextes changeants. Il favorisera en outre une meilleure prise en compte des dynamiques institutionnelles et la participation des plates-formes nationales à la réflexion sur l'évolution des politiques publiques sectorielles.

Le département appuiera d'autre part la promotion de filières agricoles sur de nouveaux programmes, dans de nouveaux pays et en collaboration avec diverses catégories d'acteurs : acteurs privés (entreprises agroalimentaires, banques et institutions de microfinance), acteurs publics (structures d'appui régional ou national, chambres d'agriculture, etc.), organisations de la société civile (syndicats professionnels, ONG), collectivités territoriales.

A l'horizon 2014, le département interviendra dans quatre nouveaux pays (Côte d'Ivoire (2010), Ghana (2011) et deux autres pays entre 2012 et 2014). Un programme régional accompagnera les diverses interventions au Bénin, au Burkina, au Mali et au Togo. Le département aura développé une démarche active de communication sur les résultats et les impacts de ses actions. Il aura structuré des partenariats dans les nouveaux pays d'intervention.

2.2. Axes stratégiques du département

a. Accompagner la croissance et démultiplier la portée des plates-formes nationales d'appui aux entreprises agricoles en Afrique de l'Ouest

La croissance programmée des activités des plates-formes d'appui aux entreprises agricoles et agroalimentaires au Bénin, au Burkina, au Mali et au Togo peut avoir des conséquences en termes de maintien de l'éthique et de la qualité des interventions. Elle nécessite notamment une gestion plus efficiente des ressources financières et des ressources humaines et doit s'accompagner d'un renforcement de leurs capacités de communication.

Les plates-formes devront élaborer et appliquer une démarche de qualité reconnue et évaluable répondant aux attentes et besoins des partenaires techniques et financiers. Le département procédera par étapes : standardisation des démarches de promotion des entreprises, enrichissement des pratiques, évaluation et amélioration de la performance des équipes. Il impliquera chacune des plates-formes nationales dans un travail de conceptualisation d'outils accessibles à tous. Il s'attachera à développer des actions de partage de savoirs entre les entreprises d'un même pays et entre entreprises de différents pays.

Les plates-formes de ces quatre pays devront, dès 2010, être à même de créer et d'accompagner dans leur développement de nouvelles entreprises sur une base commerciale en s'appuyant sur les ressources de leur environnement proche. Le département s'attachera à finaliser la mise en place de mécanismes financiers de promotion et de soutien au développement des entreprises (fonds de capital-développement, prêts bancaires, articulation avec les institutions de microfinance).

Afin d'assurer la notoriété des entreprises appuyées, de leur garantir temporairement des avantages fiscaux, de s'assurer du maintien des principes de gouvernance et du respect de l'environnement, les plates-formes définiront, avec l'appui du département, une charte de « responsabilité sociale et environnementale » des entreprises promues et appuyées : recherche de viabilité économique dans le respect et l'équilibre des intérêts de chacune des parties prenantes, importance d'une bonne gouvernance, respect des normes environnementales, intégration des actions dans un schéma de développement durable.

Enfin, au niveau stratégique, des partenariats seront développés avec des organismes et institutions de recherche, avec pour objectifs un accompagnement et une meilleure anticipation de ce que seront les évolutions à terme du secteur agricole, qu'elles soient liées aux mutations désormais inévitables de l'environnement (agronomiques, climatiques), aux innovations technologiques (dans le domaine de la transformation) ou qu'elles soient politiques (importance croissante du rôle des collectivités territoriales).

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

Afin de répondre aux exigences de revitalisation de certaines régions rurales, en s'appuyant sur ses acquis en matière de développement d'initiatives économiques et d'entreprises agroalimentaires, le département cherchera à développer notamment à Madagascar et au Ghana une approche visant à permettre à ces zones rurales d'acquérir une véritable « compétitivité territoriale » au niveau agricole et rural.

Un territoire est compétitif s'il peut affronter la concurrence du marché tout en assurant une durabilité environnementale, économique et sociale fondée sur des logiques de réseau et d'articulation inter-territoriale. La recherche de cette compétitivité territoriale suppose la prise en compte des ressources du territoire, l'implication des acteurs et des institutions locales, en premier lieu les collectivités locales, l'intégration des interventions dans une logique d'innovation, la coopération avec les autres territoires et l'articulation avec les politiques régionales et nationales.

Le département appuiera les acteurs de ces territoires dans l'élaboration de « projets économiques de territoires » visant à mieux valoriser les ressources économiques locales et à créer des liens économiques entre acteurs des filières agricoles, au bénéfice d'une sécurité alimentaire durable et de la création d'emplois en milieu rural. Il inscrira ces processus dans le long terme, et au cœur de la stratégie de développement de chacun des territoires communaux et régionaux appuyés (liens avec les plans de développement territoriaux). Il recherchera des synergies et collaborations entre ses actions et celles entreprises par d'autres intervenants, en particulier les autres départements du CIDR.

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

Au Bénin et dans d'autres pays dont la Côte d'Ivoire, le département développera des programmes en partenariat avec des structures associatives professionnelles ou interprofessionnelles ayant pour vocation de rendre des services à leurs membres.

Ces actions d'accompagnement permettront de renforcer :

- Les capacités internes de ces structures : efficience organisationnelle, renforcement des capacités de leurs personnels techniques en maîtrise d'ouvrage, mise en relation avec des partenaires et prestataires extérieurs etc.
- Leurs capacités à répondre à leurs missions : services efficients aux adhérents, définition de projets économiques innovants et mobilisateurs etc.

Le département interviendra sur chacun des niveaux de ces organisations correspondant le plus souvent aux différents maillons de la « chaîne de valeurs » :

- Au niveau de la production, l'ensemble des actions sera mené à travers les organisations de base (groupements, communes),
- Au niveau de la transformation et de la mise en marché, les activités seront mises en œuvre et coordonnées au niveau d'organisations régionales ou nationales,
- Au niveau de la commercialisation, c'est au niveau national des organisations appuyées que seront promus les produits développés,
- Enfin, transversal à l'ensemble des niveaux, le renforcement des capacités économiques de ces acteurs permettra d'accentuer les effets escomptés.

En cherchant à améliorer la compétitivité et la productivité des filières par le biais de leurs organisations socioprofessionnelles, les programmes contribueront au développement d'une agriculture familiale plus performante, entreprenante et rémunératrice. Ces actions favoriseront également

l'émergence de prestataires (labours, traitements post-récolte, gestion, etc.) dont le développement économique sera facilité par la solvabilité des producteurs.

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

Le département mettra en place, à partir de 2011, un conseiller technique régional basé en Afrique de l'Ouest. Il accompagnera les activités mises en œuvre par les quatre plates-formes nationales du Bénin, Burkina Faso, Mali et Togo (puis dans un second temps Côte d'Ivoire et Ghana) au niveau du renforcement de leurs compétences, de la mise en place d'une démarche qualité, du management des connaissances et du partage du savoir, etc. Il sera impliqué dans la création et la promotion des fonds nationaux de « capital-développement ». Il sera également associé par le directeur du département aux missions d'appui technique sur les autres pays d'interventions et les nouveaux programmes.

Le département élaborera courant 2011 un cycle de formation sur trois ans (2012-2014) destiné à un public externe de praticiens travaillant sur la mise en œuvre d'approches entrepreneuriales dans les zones rurales africaines.

Afin d'accompagner sa croissance le département mettra en œuvre une démarche plus volontariste de mobilisation de fonds et intéressera à sa démarche des fondations d'entreprises, des organisations professionnelles agricoles, des banques, des fonds financiers du Nord et du Sud. Un important travail sera mené pour identifier et fidéliser parmi ces organismes ceux avec lesquels sera développée une collaboration sur le long terme. Le département devra se professionnaliser au niveau de ses techniques de négociation tant avec des investisseurs et entreprises privées que des institutions bancaires et financières.

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Positionnement du département

Dans de nombreux pays il existe des centaines de petites et moyennes structures de microfinance qui souhaitent se développer et atteindre une taille critique et être plus compétitives. Les autorités de tutelle concernées et les associations professionnelles souhaitent également une consolidation de ce secteur et l'ont souvent inscrite dans leurs stratégies et plans d'actions.

Ces institutions de microfinance ont besoin d'augmenter de taille (mise en œuvre de stratégies de rapprochement et/ou de fusion), de devenir plus efficientes, plus professionnelles et plus rentables. Elles souhaitent être accompagnées dans une diversification systématique des produits (épargne, crédit, transfert, assurance), des implantations (rural, urbain, villes secondaires, bourgs de marché), des clientèles (ménages pauvres, petits agriculteurs, entrepreneurs urbains et ruraux, petits commerçants, femmes du secteur informel, petits employés). Une telle stratégie permet de diviser les risques, compenser les marges et optimiser les infrastructures et les ressources humaines.

Leur croissance peut également passer par la création de « guichets » proposant un accompagnement technique et financier à l'émergence et au développement de TPE et PME (insérées en particulier dans des filières agroalimentaires à forte valeur ajoutée). Ces IMF peuvent aussi promouvoir ou s'associer avec des institutions financières spécialisées dans le secteur de la promotion du développement économique local.

L'ambition du département « Microfinance, entreprises et création d'emplois » est double :

> Accompagner les IMF partenaires dans leur consolidation, dans la diversification de leurs produits et de leurs clientèles et dans l'utilisation de la technologie pour réduire les coûts de

transactions, augmentant ainsi leur portée, efficience et pérennité.

> Promouvoir une nouvelle finance plus ouverte et plus inclusive, au service du développement d'entreprises, de la création d'emplois en milieu rural et dans des villes secondaires.

Le département développera des compétences nouvelles pour apporter une offre pertinente sur ces créneaux stratégiques. Ces compétences concerneront les regroupements de petites entités, les rapprochements entre IMF intervenant sur des territoires proches ou entre IMF à clientèles complémentaires, les fusions d'entités juridiques, les alliances commerciales entre IMF ou entre IMF et banques. Il appuiera les IMF dans la mise en œuvre de produits financiers innovants, à forte valeur ajoutée sociale et environnementale. Il développera des partenariats avec des nouveaux acteurs, notamment issus du secteur privé du Nord et du Sud.

A l'horizon 2014, le département comptera trois programmes régionaux, répartis dans chaque grande zone d'intervention (Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est / Madagascar et Afrique Centrale). En Afrique de l'Ouest, les pays concernés seront prioritairement la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Togo ; en Afrique Centrale, le Cameroun et le Tchad ; en Afrique de l'Est, l'Ethiopie, le Kenya, le Mozambique (ou Zambie ou Rwanda), la Tanzanie et Madagascar.

Chaque programme régional disposera de deux à trois conseillers techniques à compétences complémentaires, probablement l'un dans le renforcement institutionnel avec un profil « bancaire » et l'autre en financement rural et financement de filières et PME agroalimentaires. Ces conseillers travailleront avec des cadres régionaux de haut niveau et couvriront plusieurs pays de la sous-région, en appui à des projets locaux.

3.2. Axes stratégiques du département

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

Le département s'appuiera sur sa connaissance du secteur de la microfinance rurale, sur son expérience en matière de renforcement des capacités institutionnelles d'IMF existantes acquise en Afrique de l'Est et sur sa connaissance des cadres réglementaires et politiques sectorielles pour développer une méthodologie d'accompagnement efficace pour des programmes de consolidation du secteur.

Il cherchera à compléter ses compétences en conduite d'opérations de rapprochement et fusion d'IMF, alliances commerciales entre différents types d'institutions financières à vocations complémentaires, construction d'institutions financières de taille régionale et nationale, tant sur les plans d'ingénierie financière que juridique et organisationnel. Une collaboration étroite avec PAMIGA (Groupe Microfinance Participative pour l'Afrique) apportera la synergie et la complémentarité nécessaires au succès de ces opérations.

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

Un des leviers pour assurer une meilleure efficience et rentabilité des IMF existantes et leur permettre de mieux gérer leurs risques est la diversification des produits et des clientèles. Un autre levier majeur est l'utilisation des technologies pour étendre les services à moindre coût. Il s'agit des différentes déclinaisons de la « banque à distance » utilisant la téléphonie mobile ou des cartes à puces pour assurer des transactions décentralisées.

Le département renforcera les capacités des IMF appuyées pour leur permettre de développer ces produits, d'adopter ces nouvelles technologies et de pouvoir délivrer de façon sûre et efficiente des services financiers à ses clients. Il développera de nouvelles compétences, passera des alliances techniques et commerciales avec des opérateurs de différents types : banques du Nord et du Sud, prestataires de téléphonie et cartes de paiement, grands opérateurs en microfinance du Sud ayant une expérience avérée dans ces domaines. Il approfondira également son partenariat avec des opérateurs et bureaux d'études spécialisés du Sud, en particulier, les organisations membres de l'AIDR (Alliance Internationale de Développement et de Recherche).

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

Le département appuiera toutes les IMF partenaires dans la création d'un guichet « financement de TPE et PME » avec du personnel dédié, dans le développement de produits d'épargne et de crédit adaptés à ce type de clientèle et dans la collaboration avec des prestataires de services non financiers (BDS) pour qu'ils puissent accompagner la croissance harmonieuse des entreprises financées.

Les IMF appuyées bénéficieront de divers appuis au niveau des manuels de procédures d'analyse de demandes des TPE et PME, des méthodes d'évaluation et de suivi, de définition des produits adaptés au marché visé (montant, échéances, garantie, etc.).

En matière de conseil en BDS, les IMF identifieront à l'échelle nationale, les bureaux les mieux positionnés sur chaque type d'entreprise et passeront des accords avec eux pour le renforcement des entreprises financées.

Dans deux nouveaux pays d'implantation, probablement en Côte d'ivoire et au Ghana, le département promouvra la création de nouvelles IMF dont le portefeuille comportera une importante « composante TPE et PME » dans tous les secteurs économiques porteurs, mais plus particulièrement en aval des chaînes de valeur agroalimentaires . La Côte d'Ivoire sort d'une période d'instabilité et renoue avec la croissance et les initiatives économiques y sont nombreuses. Le Ghana est un pays réputé pour son dynamisme entrepreneurial, y compris dans les villes secondaires. Dans ces deux pays, le département développera des partenariats et synergies économiques avec des acteurs locaux bien positionnés, aussi bien des IMF existantes oeuvrant en amont que des prestataires BDS soutenant ces TPE et PME ou des projets d'appui au secteur privé, rural et urbain. Ces deux expériences auront pour but de constituer une « référence » en matière de financement de TPE et PME urbaines. Une capitalisation des méthodologies et produits mis en œuvre permettra une plus large réplication ultérieure.

Le département veillera à mettre en place des mesures incitatives pour que les entreprises financées créent des emplois pour des jeunes et des femmes. Cette stratégie passera par le choix de privilégier certains secteurs intensifs en main d'œuvre, de s'insérer dans des programmes de développement économique urbain et de faire bénéficier les TPE et les PME financées de mesures d'accompagnement intégrées. Dans les grandes villes où une grande disparité sociale existe, le département cherchera aussi à appuyer le financement d'entreprises d'insertion dans le but de contribuer à la lutte contre la très grande pauvreté en offrant des lieux d'apprentissage et d'emplois. Pour ce faire, le financement de bailleurs institutionnels et de fondations d'entreprises pour qui la création d'emplois et l'insertion de jeunes est un enjeu stratégique fort sera privilégié.

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

En Afrique subsaharienne, l'accès aux services financiers reste limitée et touche, tous prestataires confondus, moins de 20 à 30% de la population. Le département contribuera à la promotion d'une finance plus inclusive, qui offre à davantage de per-

sonnes l'accès à des services financiers tout en leur proposant une gamme plus large et variée de produits pour s'adapter à leurs besoins et contraintes. Le département testera et développera en particulier des produits à forte valeur sociale et environnementale dans des domaines tels que le financement de l'eau rurale, l'énergie solaire, à l'échelle des communautés et des collectivités locales, des plans d'épargne pour l'éducation de jeunes, etc.

Il mettra également en œuvre des recherches-actions en « financement des moyens d'existence » (Livelihood finance) pour introduire cette approche qui a fait ses preuves en Asie, dans des pays ou zones d'Afrique où les populations vivent dans des environnements fragiles. Toutes les IMF appuyées par le département bénéficieront de conseils pour les aider à développer des financements adaptés pour accompagner les ménages dans la diversifi-

cation de leurs ressources et le développement de stratégies économiques alternatives.

Pour ce faire, le département développera des alliances stratégiques avec des grandes entreprises industrielles oeuvrant dans ces domaines (sociétés d'eau ou d'énergie) et qui, au titre de leur responsabilité sociale et environnementale souhaitent mettre leur compétence au service du développement, des fondations d'entreprises qui ont un souci de contribuer aux OMD, et un partenariat avec un grand opérateur asiatique, spécialisé en « Livelihood finance ».

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

Trois programmes régionaux seront mis en place ou renforcés au cours de ce plan stratégique. Celui de l'Afrique de l'Est sera renforcé pour inclure de nouveaux pays : Madagascar, Zambie, Mozambique. Il recrutera pour ce programme au moins un conseiller technique régional supplémentaire et un ou plusieurs experts nationaux à compétences complémentaires. Un programme Afrique de l'Ouest sera créé avec l'implantation prévue dans de nouveaux pays tels que la Côte d'Ivoire et le Ghana. Le programme d'Afrique Centrale couvrira deux pays, le Cameroun et le Tchad.

Afin de créer des réelles opportunités d'apprentissage et d'innovations techniques et méthodologiques, le département constituera un véritable pôle d'expertise, composé de son équipe permanente (responsables de programme au siège et coordonnateurs régionaux Afrique de l'Ouest, Centrale et de l'Est) et de consultants du Nord et du Sud (incluant les experts de l'AIDR) avec qui un travail sera fait sur la durée.

Pour la mise en œuvre de cette approche, le département développera un modèle économique mixte, comportant :

- Un socle de projets et programmes diversifiés pour lesquels le département est opérateur ou apporte l'assistance technique,
- Un volant d'études et de missions de conseil apporté en partie par des donneurs d'ordre avec qui le département a une relation de collaboration régulière et en partie par des opportunités saisies conjointement par le département et ses partenaires du Nord et du Sud.

Le département participera à la mise en œuvre de la stratégie financière du CIDR, notamment en renouvelant le partenariat avec des bailleurs institutionnels et en élargissant les catégories de partenaires à des fondations de grandes entreprises et banques du secteur privé. Il cherchera à renouer durablement avec certains d'entre eux en s'appuyant sur sa nouvelle offre d'intervention.

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Positionnement du département

Les besoins de sécurité sociale des actifs non salariés du secteur informel, tant en milieu rural qu'en milieu urbain, ne sont que très partiellement couverts, que ce soit face à la maladie, le décès, ou l'invalidité. Pour répondre efficacement à ces besoins et réduire la vulnérabilité des populations africaines du secteur informel il est nécessaire de concevoir, négocier et mettre en œuvre des dispositifs spécifiques de micro-assurance.

Malgré une forte volonté politique, les régimes nationaux d'assurance maladie qui se développeront dans les années à venir, seront amenés à couvrir en priorité les salariés de la fonction publique et du secteur privé formel. Ils rencontreront de sérieuses difficultés pour atteindre les populations du secteur informel. De leur côté, les assurances commerciales souhaitant prospecter de nouveaux publics et développer leurs activités, mettront en œuvre des stratégies en direction du secteur informel et devront pour cela, du moins dans un premier temps, nouer des alliances et rechercher des expertises dans le domaine de la micro-assurance.

Le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » a comme ambition à l'horizon 2014, d'être reconnu par les acteurs publics et privés comme un organisme de référence dans le secteur de la micro-assurance, ayant une large portée, accessible au secteur informel, en milieu rural et en milieu urbain, à gouvernance participative et répondant aux standards d'une gestion professionnelle.

Pour cela, le département développera des stratégies d'intégration des organisations de micro-assurance participative dans les dispositifs nationaux d'assurance maladie universelle, tout en préservant leur spécificité. Il diversifiera son savoir-faire dans le domaine de la micro-assurance couvrant d'autres risques que la santé (invalidité, décès). Il renforcera ses compétences en interne à effectifs constants en développant des partenariats durables avec des organisations représentatives du mouvement mutualiste du Nord et du Sud.

En complément des programmes régionaux qu'il conduit actuellement, le département se dotera d'une capacité d'intervention au niveau national en appui technique aux mouvements mutualistes existants et de nouveaux champs d'expertise dans le secteur de la réassurance en santé.

L'extension des systèmes d'assurance maladie passe également par une action résolue sur l'offre de soins afin d'en améliorer la qualité. Le département renforcera en conséquence son expertise dans le domaine de la contractualisation avec les services publics de santé et nouera des partenariats avec des opérateurs spécialisés dans la gestion des services de santé. Il contribuera à la promotion d'un secteur privé de soins à vocation sociale assumant des missions de service public dans les zones d'intervention des systèmes de micro-assurance qu'il appuie. Il bâtira des alliances avec des opérateurs d'appui à l'offre de soins et mettra en œuvre des programmes de co-développement des services de santé et de la micro-assurance maladie.

Afin de maximiser l'impact des programmes qu'il conduit, le département développera une stratégie de concentration et de structuration des programmes à l'échelle régionale en Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Sénégal, Togo). Une coordination régionale (inter-pays) sera mise en place en Afrique de l'Est (Kenya, Ouganda et Tanzanie).

4.2. Axes stratégiques du département

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

Le département mettra à profit les leçons apprises des programmes de promotion de mutuelles de santé et son expérience en gestion assurantielle, pour promouvoir des centres techniques de promotion et de gestion (CPG) de la micro-assurance santé.

Les CPG assurent la délégation de la gestion technique de la micro-assurance santé pour le compte d'organismes de portage des risques (mutuelles, assureurs ou autres). Ils offrent une gamme de services incluant la conception de produits de micro-assurance, la gestion assurantielle des mécanismes de partage des risques maladie, la gestion financière des adhésions et des sinistres. La gestion des sinistres comporte une fonction d'achat de prestations de soins (négociation du « panier de soins », des protocoles, des tarifs et suivi des contrats avec les prestataires) qui s'adresse en priorité aux mutuelles de santé existantes, mais également aux assureurs privés et à d'autres mécanismes de financement de la santé.

Les assureurs privés sont amenés à rechercher de nouveaux marchés en développant des produits de micro-assurance pour le secteur informel. Leur méconnaissance du risque maladie pour ce public cible les invite à rechercher des partenariats techniques. La délégation des fonctions de gestion à des CPG répond aux besoins de ces assureurs. Le département leur proposera un partenariat dans le but de les aider à construire une offre de services de micro-assurance adaptés aux besoins spécifiques de ce nouveau public. Il s'agira de construire avec eux un nouveau modèle de distribution et de gestion de produits de micro-assurance laissant ou non une place à la participation des clients à la prise en charge de certaines fonctions de gestion des produits (marketing, distribution, etc.).

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

La stratégie de cofinancement est une réponse à la faible solvabilité de la demande en micro-assurance maladie au regard des besoins à couvrir et des charges d'intermédiation des dispositifs à financer. Parce qu'ils ont pour mission d'offrir des services accessibles à la majorité des actifs du secteur informel les dispositifs de micro-assurance peuvent saisir les opportunités qu'offrent la multiplication prévisible des mécanismes de financement de la santé et les mécanismes de réassurance qui vont se développer dans les années à venir.

La diversification des modes de financement fera l'objet de stratégies définies par pays. Ces stratégies préciseront, pour chaque source de financement mobilisable et selon leurs caractéristiques (niveau, durées, objectifs des financeurs), leur fonction dans la consolidation financière des dispositifs de micro-assurance.

Selon les contextes, différents types de financements seront mobilisés :

> Les fonds institutionnels locaux que ce soit au niveau des collectivités territoriales ou à l'échelon national. L'articulation financière des systèmes de micro-assurance avec les régimes d'assurance maladie universelle a comme avantage d'offrir des ressources publiques durables et sécurisées.

> Le financement par des organisations mutualistes du Nord. Ce type de financement est particulièrement adapté aux réseaux mutualistes d'Afrique de l'Ouest ou des pays du Sud francophones. Il peut s'inscrire dans les politiques de communication des organisations mutualistes du Nord.

> Le financement par des ressortissants vivant à l'étranger. Il s'agit d'organiser durablement un financement des mutuelles de santé par les migrants installés en France. Cette option, politiquement sensible, intéresse certains bailleurs de fonds.

> Le financement par des entreprises privées locales dans le cadre de leur politique de communication et de responsabilité sociale. Ce type de finance-

ment dépend de la présence, dans les pays d'intervention, de sociétés de taille importante et souhaitant communiquer sur l'aide qu'elles apportent aux travailleurs (salariés ou non) avec lesquels elles sont en relation.

Pour les organisations de micro-assurance santé, la réassurance est à la fois un outil d'amélioration des performances techniques et de consolidation financière. Des mécanismes de réassurance autofinancée seront proposés aux mutuelles existantes pour limiter le niveau de risques qu'elles supportent. D'autres dispositifs de réassurance subventionnée seront intégrés dans les stratégies de marketing des nouveaux programmes ou produits. Le développement de ces différentes formes de réassurance pourra nécessiter la création d'une structure dédiée.

Pour ce faire, le département recherchera les compétences nécessaires pour professionnaliser les dispositifs de réassurance existants et en concevoir de nouveaux plus adaptés à l'évolution des besoins des réseaux de mutuelles et des organismes de micro-assurance. Une évaluation exhaustive des besoins sera réalisée. L'opportunité de concevoir de nouveaux mécanismes de réassurance entre des réseaux de différents pays pour faire face à des risques externes, tels que des épidémies ou le risque d'inflation, sera étudiée dans ce cadre.

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

La persistance d'une offre de soins ne répondant pas à l'attente des populations que ce soit en termes de prix ou de qualité, est un des freins majeurs au développement de la micro-assurance santé. Le département mettra en oeuvre des stratégies impliquant les organisations de micro-assurance santé dans l'amélioration de la performance des prestataires de soins conventionnés.

Avec les services publics de santé, il s'agira de négocier et de mettre en œuvre des mesures dérogatoires ou non, visant directement l'amélioration de la qualité des soins : primes à la performance pour le personnel, diversification des sources d'approvisionnement en médicaments, etc. Dans la mesure où des ouvertures institutionnelles le permettent, la participation des instances mutualistes dans la gouvernance des services publics de santé sera étudiée.

Avec le secteur privé il s'agira de favoriser l'installation d'une offre de soins de qualité de premier niveau dans une démarche de copromotion des mutuelles. Si le principe de la séparation de la fonction de prestataires de soins et de payeur doit être respecté, les mutuelles doivent être en mesure de négocier des conditions d'accès aux soins qui améliorent l'attractivité de leurs produits, sans compromettre la viabilité des prestataires privés.

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

Les réformes en cours dans un nombre croissant de pays anglophones ou francophones peuvent être une opportunité ou une menace selon la place qui sera dévolue à la micro-assurance santé dans les dispositifs d'assurance maladie visant une couverture universelle. Le département développera des stratégies efficaces d'intégration des systèmes de micro-assurance santé dans les dispositifs nationaux de protection sociale.

Pour peser sur les choix politiques, le département mettra en œuvre une stratégie d'alliance avec d'autres opérateurs partageant la même vision. Cette stratégie amorcée avec la Fédération Natio-

nale de la Mutualité Française sera poursuivie avec d'autres opérateurs mutualistes. La création d'un consortium avec ces acteurs pour renforcer la synergie de leurs interventions et leur capacité de négociation leur sera proposée. Ces alliances conduiront à l'élaboration de programmes nationaux de promotion de la micro-assurance santé sous forme mutualiste. Dans beaucoup de pays d'intervention, l'option de mettre en place des systèmes nationaux et/ou régionaux que ce soit dans le domaine de l'amélioration de l'offre de soins ou de celui de la couverture du risque maladie, est en train de progresser rapidement. Le département développera des stratégies de coopération avec des institutions disposant d'une expérience en la matière.

Le département s'impliquera dans les instances de concertation traitant des politiques d'assurance maladie au niveau national et au niveau international (« Concertation » du Bureau International du Travail, CGAP, Banque Mondiale, etc.). Il devra également développer une communication spécifique à l'intention des acteurs privés dans le cadre de la diversification recherchée de ses partenariats.

Dans les pays où il intervient, le département se positionnera comme interlocuteur pour contribuer à l'élaboration des politiques nationales. Il établira des contacts réguliers avec les autorités compétentes. Il réalisera une veille sur les réformes en cours de formulation et participera à des groupes de travail ou de réflexion qui les accompagnent.

IV. Implications organisationnelles

La réalisation du plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR s'appuiera au niveau organisationnel et institutionnel sur la mise en œuvre de quatre démarches transversales :

- ***Une démarche de partenariat et d'alliance,***
- ***Une démarche de management des connaissances,***
- ***Une démarche de communication externe,***
- ***Une démarche d'accompagnement managérial.***

La coordination de ces démarches sera assurée par le Directeur exécutif du CIDR, en lien avec les directeurs de département et les responsables des services communs.

1. Démarche de partenariat et d'alliance

La démarche de partenariat et d'alliance a pour objectif d'accompagner les évolutions et l'insertion du CIDR dans le nouvel environnement de la coopération internationale et de l'aide au développement par la mise en œuvre d'une politique d'ouverture, de partenariats opérationnels et d'alliances stratégiques. Il s'agit pour le CIDR d'appréhender de nouvelles approches, de mobiliser de nouvelles compétences et d'augmenter sa capacité d'intervention, de portée et d'impact.

1.1. Diversifier les coopérations avec de nouveaux acteurs des sociétés civiles du Sud

Les acteurs de la société civile en Afrique s'organisent et participent de plus en plus aux actions de développement économique et social dans leur pays. Dans le même temps, elle s'enrichit de nouveaux acteurs : diasporas, clubs d'entrepreneurs ou d'investisseurs, entreprises de toute taille, bureaux d'études, syndicats paysans, etc.

Tous ces acteurs sont demandeurs de partenariats avec des professionnels du développement connaissant bien les réalités et les besoins des pays et sachant créer des opportunités mutuellement gagnantes. Le CIDR développera des coopérations avec ces nouveaux acteurs afin de valoriser leurs initiatives et donner un sens concret au partenariat de développement avec le secteur privé du Sud.

1.2. Développer des partenariats techniques avec des opérateurs spécialisés du Sud et du Nord

Pour développer les nouvelles compétences dont il a besoin pour mettre en œuvre les activités prévues dans le cadre de son plan d'orientation stratégique, le CIDR construira des partenariats techniques basés sur le transfert de savoirs entre opérateurs techniques.

Au Sud, il recourra, dans la plus large mesure possible, à l'expertise de personnes ressources originaires des pays émergents. Il développera des partenariats structurés de promotion de programmes avec des opérateurs non africains de l'Ouest (Maghreb, Afrique du Sud, etc.) mais aussi d'Amérique latine et d'Asie.

Au Nord, il mobilisera des organisations spécialisées aptes à fournir des appuis réguliers, en particulier sous forme de mécénat de compétences : banques, fondations d'entreprises, entreprises agroalimentaires, organismes du commerce équitable, syndicats professionnels, fédérations nationales du mouvement mutualiste, réseau de professionnels en management, etc.

1.3. Participer à la croissance et au renforcement de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche

L'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR) est un réseau stratégique qui regroupe actuellement une quinzaine de structures de développement du Sud et du Nord, partageant une même éthique et un projet commun. Il s'agit d'une alliance Sud-Nord, marquant la volonté des acteurs du Sud, tout en recherchant l'autonomie et une expression africaine des approches du développement, de ne pas le faire en rupture et dans l'isolement, mais au contraire, dans le prolongement d'une relation de collaboration de confiance avec leur partenaire technique privilégié, mais aussi avec d'autres qui partageraient la même vision.

Le CIDR renforcera son implication dans l'AIDR. Il accompagnera l'AIDR dans l'élargissement de son sociétariat en nombre (passant de 15 structures à 25), en couverture géographique (passant de 7 pays à 12 pays avec une attention particulière aux pays d'Afrique de l'Est) et en compétences thématiques (éducation, santé, environnement, développement économique local, etc.). Il s'attachera aussi au renforcement de la gouvernance et des capacités managériales des structures membres, afin de leur permettre d'être « leader » dans leurs pays et leurs secteurs d'intervention. En 2014, l'AIDR doit apparaître comme un modèle d'alliance stratégique entre des acteurs du Sud et du Nord.

2. Démarche de management des connaissances

Le CIDR a la volonté de capitaliser ses connaissances et son savoir-faire, de les partager et de diffuser les résultats de ses activités et travaux. Il souhaite donner la possibilité à de nouveaux partenaires, du Sud et du Nord, de puiser dans les expériences CIDR et celles d'autres opérateurs, pour définir, concevoir et mettre en œuvre leurs propres méthodes et outils en réponse à la problématique particulière de leur milieu d'action.

Il ne s'agit pas uniquement pour le CIDR de répliquer (opérateur) des pratiques terrain, sur la base de ressources internes, mais de diffuser (formateur) ces pratiques à des partenaires externes, tout en restant capable de détecter (consultant) très tôt des signaux pouvant trahir des variations du contexte nécessitant une remise en question des méthodes (recherche-action).

2.1. Déployer une fonction de management des connaissances

La démarche de management des connaissances du CIDR, initiée lors de son plan d'orientation stratégique 2004-2008, associe quatre éléments principaux :

a. Un travail de recherche-action

Pour assurer pleinement son rôle de conseil, le CIDR doit renforcer son pôle de recherche en y intégrant les compétences du terrain. C'est là que s'échangent

les idées et s'élaborent les approches nouvelles. Au-delà d'un support à l'efficacité opérationnelle (bonnes pratiques, règles, outils, etc.), le management des connaissances permet de mutualiser la recherche par le développement de transversalités inter-projets, inter-programmes et inter-départements.

b. Un travail de capitalisation

Chaque programme ou projet sur le terrain est l'occasion pour les acteurs d'un gain d'expérience « contextuée » : succès et erreurs, résolution de problèmes, mises en œuvre spécifiques et locales de pratiques, constituant un patrimoine qui doit être formalisé pour être partagé. Le processus de capitalisation consiste à repérer ces pratiques, à les évaluer, à les confronter avec le référentiel de règles quand il existe puis à les valider et à les indexer dans un support accessible facilement et à distance.

c. Un travail d'opérationnalisation

Une base de bonnes pratiques, de retour d'expériences, un référentiel de règles et normes, etc. est nécessaire mais pas suffisant pour assurer leur mise en œuvre opérationnelle sur d'autres terrains. Il y a un travail à réaliser qui consiste à opérationnaliser la mise en œuvre sous forme d'un outil méthodologique, voire d'une véritable séquence opératoire, pour pouvoir la démultiplier. Une cartographie des processus, c'est-à-dire une représentation logique et chronologique de l'enchaînement des tâches, constitue un bon outil.

d. Un travail de diffusion et de pédagogie

Les trois étapes précédentes visent à constituer un capital de connaissances, prêt à l'emploi, et accessible à distance et au bon moment. Pour impulser une évolution en profondeur des pratiques et de la culture d'une équipe ou d'une institution, il est indispensable d'y associer un effort volontariste de diffusion et de pédagogie, visant à ce que les opérateurs s'approprient progressivement les outils et les connaissances nouvelles, et aient ensuite le réflexe de les mettre en œuvre sur le terrain chaque fois que les situations l'exigent.

Durant la période 2010-2014, le CIDR déploiera et intégrera cette démarche dans ses méthodes de travail en appuyant chaque département dans la définition, l'élaboration et l'évaluation de programmes de management des connaissances. Il accompagnera les départements dans la mise en œuvre de ces programmes, dans la constitution d'une documentation de référence par métier et dans le développement d'outils de travail collaboratif.

Le CIDR poursuivra, d'autre part, l'amélioration de son site de management des connaissances (UNGANA) afin d'en faire un outil de dialogue, d'échange et de construction d'une nouvelle culture du développement, d'abord pour les collaborateurs du CIDR et les membres de l'AIDR, puis progressivement en direction d'autres acteurs ou institutions de développement.

2.2. Structurer une offre de renforcement des compétences

Le CIDR étudiera la faisabilité et si les conclusions sont positives, mettra en place une entité autonome « Centre de formation et de management des connaissances pour le développement ». Ce Centre aura pour objectif d'inscrire le management des connaissances dans une dynamique d'innovation et de partage des savoirs au niveau du CIDR, de l'AIDR et de leurs partenaires locaux. Il assurera également une fonction d'ingénierie de formation et de développement des compétences internes au CIDR et de partage des savoir-faire du CIDR et de ses partenaires par l'organisation de séminaires de formation à destination de professionnels du développement.

3. Démarche de communication externe

L'innovation et l'expérimentation de nouvelles pratiques de développement sont au cœur des objectifs et de l'action du CIDR depuis des dizaines d'années. Il a su en assurer la communication de façon effi-

cace dans son environnement professionnel direct sans pour autant avoir cherché à sortir de ce cercle. C'était un choix assumé de communication, résolument « business to business ». A défaut d'être une véritable stratégie, la communication du CIDR a été longtemps une sorte d'effet secondaire positif de l'action de l'organisation.

La nouvelle démarche du CIDR en matière de communication ne s'inscrit donc pas dans l'urgence d'une importante correction d'image à opérer. Elle est plutôt le fruit d'une réflexion anticipative fondée sur des observations et des analyses du présent, sur un regard porté sur l'histoire récente du CIDR et une vision de son avenir inclus dans « l'environnement nouveau » de la coopération internationale au développement.

Le CIDR inclura dans son plan stratégique une véritable politique de communication, concertée, cohérente et partagée, devant donner lieu à la mise en œuvre d'un plan de communication opérationnel.

Ce plan de communication s'appuiera sur l'image de marque du CIDR :

« Le CIDR est une ONG de solidarité qui innove en Afrique depuis 50 ans à travers un important réseau de partenaires locaux qu'il contribue à faire émerger et à pérenniser en partageant son expérience et son niveau d'exigence professionnelle, dans un esprit d'égalité, de démocratie et de fidélité aux engagements ».

« Le CIDR est une ONG internationale dans sa structure et ses financements qui s'entoure de compétences professionnelles issues de tous les continents, ouvre des partenariats avec d'autres organisations européennes et anglo-saxonnes, participe en France comme dans les instances internationales à l'élaboration des politiques publiques de développement ».

Au niveau opérationnel, le plan d'actions inclura la mise en place d'une instance de définition, de gestion et d'évaluation de la politique de communication du CIDR, associant les responsables du CIDR et des personnes ressources externes (experts en communication, agences de presse du Sud, journalistes, etc.). Une importance majeure sera accordée, dans la mise en œuvre de ce plan, à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Il prévoit en particulier :

> La création d'une banque informatisée de textes et d'images,

> L'ouverture du site UNGANA à un public plus large,

> La présentation des plans d'orientation stratégique du CIDR dans les pays d'intervention,

> La réalisation de documents de capitalisation sous forme de CD Rom interactif,

> La réalisation de montages vidéo sur les programmes.

4. Démarche d'accompagnement managérial

Dans le cadre de son plan d'orientation stratégique 2004-2008, le CIDR a mis en œuvre en 2007 et 2008 un certain nombre d'évolutions organisationnelles :

> Renforcement de la cohérence et de l'efficience de ses quatre départements par des liens systématiques entre programmes de développement sur le terrain, recherche développement opérationnelle, management des connaissances et renforcement des compétences,

> Développement d'une démarche d'entreprise au niveau de chaque département par la nomination d'un directeur et amélioration du fonctionnement des services communs,

> Mise en place d'un ComitéExécutif regroupant les quatre directeurs de département et les deux responsables des services communs.

Sur ces bases, le CIDR a précisé les fonctions de chacun des départements, les responsabilités des services communs, les fonctions respectives d'un Comité Exécutif et du Conseil d'Administration.

Dans le cadre du présent plan d'orientation stratégique, dès 2010, le CIDR mettra en place une direction exécutive. Le directeur exécutif aura pour mission, sous

la responsabilité du Conseil d'Administration et du président, d'assurer la mise en œuvre du plan d'orientation stratégique 2010-2014, la direction des services communs et l'animation du Comité Exécutif.

Un renforcement des synergies entre les différents départements du CIDR sera recherché de manière plus systématique, au niveau des programmes opérationnels sur le terrain, au niveau des implications organisationnelles et institutionnelles (partenariat et alliance, communication externe, etc.) et au niveau de la définition, avec l'appui de compétences externes, de méthodes et d'indicateurs de suivi du plan stratégique (impact, contribution à l'atteinte des OMD, performances sociales, développement durable).

Enfin, les départements du CIDR, développeront une stratégie opérationnelle associant à la fois la déconcentration de certaines fonctions en direction des cadres sur le terrain et le renforcement du travail en pôles régionaux de compétences, dans le but de créer des « coordinations régionales thématiques ».

Afin de créer une large mobilisation autour de son nouveau plan stratégique et la constitution d'équipes opérationnelles et efficaces, tant au siège qu'au niveau des coordinations régionales, le CIDR mettra en place sur les première et deuxième années de son plan une démarche d'accompagnement managérial. Cette démarche bénéficiera d'un appui externe et débouchera sur la mise en place d'un « pacte managérial » au CIDR.

Ce pacte managérial, qui résultera d'un travail collectif, précisera les principes managériaux qui présideront au fonctionnement du CIDR. Il s'organisera en trois chapitres : un chapitre consacré aux valeurs (valeurs morales, valeurs professionnelles, valeurs de coopération, etc.), un chapitre consacré aux missions des différentes catégories de personnel (fonctions, niveau de responsabilité, missions du comité exécutif, missions de direction, missions des coordinations régionales, principe de délégation, etc.) et un chapitre consacré à l'échange, au pilotage et à la transparence (fondements du système de pilotage, circulation de l'information, transparence et exigence de redevabilité, etc.).

Le CIDR intervient dans des secteurs clés du développement en Afrique :

> Ingénierie, management et gouvernance des territoires,
> Entreprises agricoles, filières et marché,
> Microfinance, entreprises et création d'emplois,
> Systèmes de santé et prévoyance sociale.

Il a pour objectif la construction et le renforcement d'institutions locales, régionales et nationales durables, au service des populations, participant à la réduction de la pauvreté. Il est actuellement présent dans une quinzaine de pays africains (Bénin, Burkina, Cameroun, Comores, Éthiopie, Kenya, Guinée, Madagascar, Mali, Ouganda, Sénégal, Tanzanie, Tchad, Togo).

ONG de solidarité, le CIDR innove depuis 50 ans à travers un important réseau de partenaires locaux qu'il contribue à faire émerger et croître en partageant son expérience et son exigence professionnelle.

Le CIDR s'entoure des meilleures compétences de tous les continents, ouvre des partenariats avec d'autres organisations européennes, anglo-saxonnes et asiatiques, participe en France comme dans les instances internationales à l'élaboration des politiques publiques de développement.

Le CIDR gère un Centre de management des connaissances et de renforcement des compétences en développement. Il a mis en place un site d'échange de savoirs et de savoir-faire, auquel contribuent une vingtaine d'organismes de développement africains.

Centre International de Développement et de Recherche
Association loi 1901
Siège social : 17, rue de l'Hermitage - 60350 Autrèches - France
Bureaux à Paris : 7, rue Taylor - 75010 Paris

Tél. : (33) 3 44 42 71 40 - Autrèches
Fax : (33) 3 44 42 94 52 - Autrèches
Tél. : (33) 1 42 39 66 61 - Paris

E-mail : *cidr@cidr.org* - Site : *www.cidr.org*