

Rapport d'activités 2009



Centre International de Développement et de Recherche

Association loi 1901
Date de création : 17 Juin 1961
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

Président : *Nicolas BEROFF*
Responsable Administratif et Financier : *Gilles PONSOT*
Responsable des Relations Extérieures : *Laurence WALGER*

Secteurs d'activités et domaines de compétence

Ingénierie, management et gouvernance des territoires

Laurent DELCAYROU - Yolaine GUERIF

Entreprises agricoles, filières et marché

Laurent GROLLEAU

Microfinance, entreprises et création d'emplois

Renée CHAO BEROFF - Yves FOURNIER - Ana Maria VALDES

Systemes de santé et prévoyance sociale

Bruno GALLAND - Siméon NSABIMANA

Pays d'implantation

Bénin - Burkina Faso - Cameroun - Comores - Ethiopie - Guinée - Kenya
Madagascar - Mali - Ouganda - Sénégal - Tanzanie - Tchad - Togo

Principaux partenaires

Le chiffre d'affaires du CIDR pour l'année 2009 est de 6,064 millions d'euros.

Les principaux partenaires du CIDR en 2009 sont :

Evangelischer Entwicklungsdienst (Allemagne), Misereor (Allemagne), Ministère de la décentralisation, de la gouvernance locale, de l'administration et de l'aménagement du territoire (Bénin), Ministère de l'économie et des finances (Bénin), Ministère de l'énergie et de l'eau (Bénin), Agence espagnole de coopération internationale et de développement (Espagne), Agence française de développement (France), Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (France), Conseil Régional de Picardie (France), Ministère des Affaires étrangères et européennes (France), OXFAM (Grande Bretagne), Banque nationale de développement agricole (Mali), CORDAID (Pays-Bas), ICCO (Pays-Bas), Diakonia (Suède), Direction du développement et de la coopération (Suisse), Fondation Argidius (Suisse), Fondation Lord Michelham of Hellingly (Suisse), Union européenne, Agence des Nations Unies pour les réfugiés, Banque Mondiale, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour la population, Organisation internationale du travail.

Réseau AIDR

L'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR) est un réseau qui regroupe des organisations de développement international du Sud et du Nord qui partagent une même éthique et un projet commun. Les membres de l'AIDR veulent accroître leur rôle dans la réflexion et dans le processus de décision sur le développement. Ils inscrivent leur démarche dans l'évolution du contexte international et fondent leur approche sur l'implication croissante des acteurs du Sud. Ils sont déterminés à construire ensemble un développement autonome de qualité à travers un projet de société fondé sur les initiatives et la responsabilité individuelle au service d'un développement participatif. Ils veulent se professionnaliser davantage pour augmenter l'efficacité de leurs actions. En 2009, sont membres de l'AIDR les organisations suivantes :

- ▶ Action pour la Formation et l'Autopromotion Rurale (AFAR) - Mali
- ▶ Agence pour la promotion de la Petite et de la Moyenne Entreprise / Agriculture et Artisanat (APME2A) – Burkina Faso
- ▶ Action pour la Promotion des Initiatives Locales (APIL) – Burkina Faso
- ▶ Centre de Développement Economique Local (CDEL) – Bénin
- ▶ Centre International de Développement et de Recherche (CIDR) – France
- ▶ Centre de Recherche pour l'Environnement et le Développement Intégré (CREDI) - Togo
- ▶ Entreprises, Territoire et Développement (ETD) - Togo/Bénin
- ▶ Finance et Développement (FIDEV) - Madagascar,
- ▶ Fivoy Ho Amin'ny Fampanandrosoana (HARDI) – Madagascar
- ▶ Groupe microfinance participative pour l'Afrique (PAMIGA) – France
- ▶ Initiative, Conseils, Développement (ICD)- Mali
- ▶ Initiative, Finance et Développement (IFD) – Bénin
- ▶ Microfinance et Développement (MIFED) – Cameroun
- ▶ Microfinance et Développement, (MIFED) – Mali
- ▶ Services et ingénierie du Financement et du développement - (SERFI) – Tchad
- ▶ Solidarité et Développement (SOLIDEV) – Bénin
- ▶ Territoire et Développement (T&D) – Madagascar

Orientation politique et axes stratégiques

Le CIDR a effectué une analyse de l'évolution des contextes en Afrique subsaharienne sur les dix dernières années et des défis que représentent les changements au niveau des politiques et des stratégies de coopération au développement. Il a d'autre part réalisé, avec des appuis externes, une évaluation de ses activités et un diagnostic de l'évolution des enjeux dans ses secteurs d'intervention.

Ces analyses ont amené le CIDR à centrer son projet autour des quatre axes politiques majeurs suivants :

1. Renforcer les sociétés civiles du Sud en appuyant la construction et le développement d'institutions durables au service des populations

Le CIDR entend participer au renforcement des sociétés civiles du Sud en appuyant la construction et le développement d'institutions locales, régionales et nationales durables au service des populations défavorisées et insérées dans leur environnement.

Pour atteindre cet objectif il faut que le CIDR définisse, avec ses partenaires, des schémas d'institutionnalisation possibles, les étapes qui y mènent et les besoins d'appui conseil spécifiques à chacune de ces étapes. Il faut que le CIDR soit réactif à la demande de ses partenaires du Sud et leur apporte toute une gamme de compétences : en recherche-action, en capitalisation, en diffusion, en innovation et en conduite et accompagnement du changement. Cet objectif nécessite également que le CIDR formule clairement son positionnement, ainsi que les fonctions qu'il assume pour chacune des étapes de la construction et du développement de ces institutions.

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

Avec le désengagement des Etats, la libéralisation de nombreux secteurs d'activité et la démocratisation, des sociétés civiles riches et diverses ont émergé au Sud. Ces sociétés civiles sont porteuses d'initiatives dans de nombreux domaines, allant du social à l'économique, du politique à l'environnemental et du civique au syndical. De nombreuses institutions, de toutes tailles et de toutes formes en sont nées et se sont développées et structurées.

Le CIDR entend mener sa politique d'appui à la construction et au renforcement d'institutions autonomes durables, en s'appuyant sur trois types de partenariat : partenariat de copromotion avec des opérateurs professionnels, partenariat d'échanges et de plaidoyer avec des institutions autonomes, alliances politiques et stratégiques avec des acteurs du Sud.

Le CIDR s'engage à bâtir un partenariat de qualité, basé sur des termes d'engagement réciproque clairement et précisément définis, des évaluations internes et externes régulières et le partage des informations dans la transparence. Il s'engage à mettre en place des outils et des mécanismes de suivi et d'évaluation, dotés d'indicateurs objectivement vérifiables établis conjointement avec ses partenaires.

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

L'efficacité a pour objet de favoriser une allocation rationnelle des ressources techniques, financières et humaines des institutions afin d'atteindre un nombre croissant de bénéficiaires de façon durable, sans augmentation proportionnelle des coûts. Le CIDR entend contribuer à l'efficacité des organisations partenaires en leur apportant des appuis conseils dans le domaine de la réduction des coûts (rationalisation de l'organisation interne, des produits et des services offerts, etc.) et de l'augmentation de l'efficacité (formation du personnel, management, etc.).

La performance sociale d'une institution mesure la cohérence entre les intentions sociales de l'organisation (sa mission) et ses actions (méthodes, services, outils). Le CIDR est convaincu que la bonne performance sociale des institutions concourt à leur pérennité. Le CIDR conseillera aux institutions partenaires d'inscrire leurs objectifs sociaux dans leur plan stratégique. Dans la mise en œuvre de ce plan, le CIDR veillera à ce que le point de vue des bénéficiaires soit pris en compte dans la définition des services. Il favorisera l'inscription des pratiques de suivi et d'évaluation des performances sociales dans la gestion régulière des institutions partenaires.

La gouvernance d'une institution est un ensemble de facteurs qui caractérise l'appartenance effective de l'institution à ses membres et au nom de laquelle l'intégrité et les valeurs de cette institution seront défendues. Le CIDR accompagnera les institutions dans la mise en place d'un fonctionnement effectif des organes de gouvernance. Il attirera l'attention des institutions sur le nécessaire respect de l'équilibre des pouvoirs et des compétences entre le management et les organes de gouvernance. Il participera, si nécessaire, à la formation des membres dirigeants et des managers des institutions et à la mise en place d'outils favorisant la transparence et la circulation de l'information.

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

Le CIDR et les institutions partenaires devront, en s'appuyant sur des situations réelles, capitaliser leurs expériences, produire des notes de problématiques, engager au bon moment et au bon niveau, un dialogue politique avec les principaux décideurs, afin d'apporter l'éclairage du praticien dans la définition des politiques publiques.

Les approches sectorielles sont un moyen de rationaliser l'aide au développement grâce à l'élaboration d'orientations stratégiques et à la coordination des interventions des bailleurs. Si la contribution des approches sectorielles à l'amélioration des performances des ministères sectoriels est largement reconnue, le pouvoir central s'est encore assez peu inquiété de la place et du rôle des acteurs locaux dans la mise en œuvre des politiques sectorielles. Le CIDR cherchera à favoriser des articulations opérationnelles, dans le cadre de programmes sectoriels, entre les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités locales et les acteurs et organisations de la société civile.

Les actions du CIDR portent sur les quatre axes stratégiques suivants :

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

Programmes en cours fin 2009

Bénin



- ▶ Développement local et appui aux communes de l'Alibori (PDL-ADECOM) – Département de l'Alibori
- ▶ Appui au renforcement de la gouvernance locale – Département du Borgou
- ▶ Réseau de mutuelles de santé – Départements du Borgou et des Collines
- ▶ Développement local et appui à la décentralisation – Groupement Intercommunal des Collines – Département des Collines
- ▶ Appui au développement de l'eau et de l'assainissement en milieu rural – PADEAR – Département des Collines
- ▶ Entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale – Département des Collines, du Couffo, de l'Ouémé et du Zou

Burkina Faso



- ▶ Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux – Provinces de la Bougouriba, de la Nahouri et de la Sissili

Cameroun



- ▶ Promotion d'institutions de crédit solidaire dans le Grand Nord – Villes de Garoua et de Maroua

Comores



- ▶ Réseau de mutuelles de santé – Anjouan, Grande Comores et Mohéli

Ethiopie



- ▶ Développement de la microfinance participative – Régions Amhara et Oromo
- ▶ Organisations de producteurs et systèmes d'accès au marché – Région Oromo

Guinée

- ▶ Réseau de mutuelles de santé – Guinée Forestière

Kenya

- ▶ Développement de la microfinance participative – Région de Kissii
- ▶ Systèmes d'assurance maladie participatif - District de Nyeri

Madagascar

- ▶ Appui au développement des pôles urbains – PDPU Région DIANA
- ▶ Intercommunalité de services entre les pôles urbains pour la promotion du développement local – Région SAVA
- ▶ Renforcement d'acteurs locaux soutenant l'accès au marché pour l'agriculture familiale – Régions du Sud-Ouest et d'Analamanga

Mali

- ▶ Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs – Villes de Bamako, Bougouni, Fana, Koutiala, Niono, Ouélessébougou, Ségou, Sélingué
- ▶ Cellule Nationale de Diffusion et d'Appui – PASECA Macina Tenenkou, Ouélessébougou Siby Kangaba, Ségou

Ouganda

- ▶ Système participatif de prépaiement des soins et de micro-assurance santé – Districts de Bushenyi et de Luwero

Sénégal

- ▶ Partenariat avec des assureurs privés pour l'augmentation de la portée des systèmes de micro-assurance santé au Sénégal

Tanzanie

- ▶ Système de microfinance participative rurale – Région d'Iringa et de Morogoro
- ▶ Promotion d'un réseau de mutuelles de santé autogérées – Districts de Mbozi et de Kyela

Tchad

- ▶ Réseau de Caisses d'Épargne et de Crédit Autogérées (CECA) – Région du Nord Guéra

Togo

- ▶ Entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale – Régions Centrale, de la Kara, Maritime et des Plateaux
- ▶ Renforcement institutionnel et extension en milieu rural de deux IMF (WAGES et FECECAV) - Régions Centrale, Maritime et des Plateaux

I. Bilan général de l'année 2009

1. Evolution de la coopération au développement

Au niveau français, l'année 2009 a vu l'aboutissement de la réforme du dispositif de dialogue et d'appui aux ONG. Les ONG qui dépendaient les années précédentes de la Direction Générale de la Coopération Internationale au Développement (DGCID) au Ministère des affaires étrangères et européennes (MAEE), ont comme interlocuteur, depuis le début de l'année, l'Agence française de développement (AFD). L'AFD a créé en son sein une division du partenariat avec les ONG (DPO) qui assure l'interface de dialogue entre l'Agence et les ONG et gère le dispositif de financement et d'appui aux ONG. Gérant en 2009 les financements ONG pour le compte du MAEE, l'AFD exercera ces fonctions pour comptes propres à partir de 2010. L'année 2009 a été de ce fait à la fois une année de transition mais aussi une année de définition de principes et de règles de fonctionnement partagés. Le CIDR, en tant que « chef de file » des relations contractuelles AFD / Coordination SUD s'est fortement investi dans ce dialogue.

Au niveau européen, de profonds changements sont prévus au niveau des relations opérationnelles entre les ONG et la Commission Européenne. Dans ce contexte, les ONG se sont engagées dans une revue à mi-parcours du règlement financier, du budget et de l'évolution à moyen terme de ces instruments (processus dit de Palerme II). Pour la Commission Européenne, ce processus a pour but « d'augmenter l'efficacité des acteurs impliqués dans la coopération au développement » en particulier les organisations de la société civile (OSC) et les autorités locales et régionales (ALR). Le travail s'organisera autour de trois groupes de travail (rôles des OSC et des ALR dans la coopération, complémentarité et cohérence avec l'agenda d'Accra sur l'efficacité de l'aide et mécanismes d'acheminement de l'aide) et de trois thèmes transversaux (éducation au développement, autorités locales dans le développement, démocratie et droits de l'homme). Il est important dans ce processus, qu'en plus d'une mobilisation importante de leur part, les ONG puissent compter sur un appui renforcé de l'AFD et des représentants de la France au Comité des Etats membres.

Au niveau international, l'année 2010, est l'année de la revue à deux tiers parcours des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Le sommet de New York qui aura lieu la veille de l'Assemblée Générale des Nations Unies de septembre 2010 portera plus spécialement sur l'accélération des progrès vers la réalisation de tous les OMD d'ici 2015. Alors qu'il ne reste que 5 ans, les résultats obtenus par certains pays laissent supposer que si 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), dans la dynamique actuelle, la plus grande majorité des OMD ne sera pas atteint et que 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.

2. Synthèse des activités des départements CIDR

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

Conformément aux objectifs définis dans le programme 2009, les modes d'intervention sur le terrain ont été adaptés afin de mieux prendre en compte le processus de développement communal. Au Bénin, l'important effort de mobilisation et d'animation territoriale lors de l'élaboration des plans de

développement s'est largement inscrit dans le dispositif communal. A Madagascar, l'accent a été mis sur la responsabilisation des communes urbaines et sur la mise en place d'une instance de dialogue régulier entre les quartiers et l'exécutif communal.

Les interventions du CIDR ont aussi évolué vers un soutien aux autres acteurs du développement local. Au Bénin, la place des femmes dans la gouvernance des territoires a été accrue. Les acteurs économiques de l'Alibori bénéficieront désormais d'un outil spécifique avec l'Agence de développement économique. A Madagascar, les associations de femmes et de jeunes dans les quartiers et dans le développement communal sont mieux reconnues, les programmes ont lancé une politique de soutien aux projets associatifs locaux.

En France, le département a pu s'ouvrir à d'autres acteurs, d'autres expériences en s'impliquant dans l'association F3E. Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du département a été rédigé. Un premier séminaire de formation s'est déroulé en France avec succès sur le thème de la « Gouvernance territoriale ».

Parmi les objectifs 2009, pas ou peu atteints, on notera l'absence d'un programme finalisé de recherche-développement et une production de documents de capitalisation inférieure aux ambitions affichées. L'essentiel du temps disponible a été consacré à la gestion et au suivi des programmes de terrain. La prospection vers de nouveaux pays, vers de nouvelles collectivités françaises comme partenaires techniques et financiers a été limitée.

b. Département « Entreprises agricoles, filières et marché »

Le département a continué à appuyer le renforcement de ses partenaires et celui de leurs plates-formes techniques ; il s'est également attaché à élargir ses domaines d'intervention et ses capacités d'intermédiation entre producteurs et marchés.

En Afrique de l'Ouest, cela s'est traduit par l'accompagnement d'une nouvelle organisation du travail au sein des trois plates-formes, la recherche conjointe de nouveaux partenariats et la définition d'un programme commun en Afrique de l'Ouest. S'appuyant sur des résultats positifs obtenus (hausse de 20 % du nombre d'ESOP créés, hausse de 50 % du nombre de producteurs sous contrats), le département et ses trois partenaires ont défini en fin d'année un programme régional conjoint pour la période 2011-2014. D'autre part, une réflexion entamée au Togo et au Bénin a permis d'élaborer les grandes lignes de ce que sera la démarche de responsabilité sociale et environnementale à laquelle devront adhérer les entreprises promues et appuyées. Les programmes en Ethiopie et à Madagascar se termineront pour leur part en fin 2010.

Si le fonds de « capital développement » des ESOP n'est toujours pas formalisé, les pistes de collaboration évoquées pour sa gestion et sa mise en œuvre n'ayant pas abouti, les possibilités de financement des ESOP se sont multipliées dans le cadre d'accords de partenariat noués avec des institutions de microfinance en particulier au Togo et au Bénin.

Afin de développer et de diversifier son portefeuille de projets, le département a formulé deux nouveaux programmes d'appui à la filière riz en partenariat avec des organisations professionnelles agricoles faitières, au Bénin, où l'action démarrera au début 2010, et en Côte d'Ivoire où le programme défini devrait démarrer dans le second semestre 2010. Le département avait d'autre part prévu de mener en 2009 deux études de faisabilité l'une au Ghana et l'autre à Madagascar (Région SOFIA). La réalisation de ces deux études a été repoussée à 2010.

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

Les projets et programmes du département en 2009 se sont développés autour de deux grandes orientations stratégiques : l'appui au développement de nouveaux produits qui devra favoriser la croissance aussi bien en portée qu'en volume de transaction des IMF partenaires et l'appui au professionnalisme et à la bonne gouvernance au travers un accompagnement de processus de fusions, regroupements et alliances commerciales et stratégiques et transformation en société par action.

Ainsi, des études ont été menées pour l'institutionnalisation de deux réseaux de CVECA, Macina-Tenenkou et Ségou en une seule IMF consolidée et pour l'extension du programme de crédit solidaire de Maroua et Garoua à la zone de N'Gaoundéré et sa transformation en « banque de microfinance pour les femmes du grand Nord du Cameroun ».

Là où des filières agricoles tirées par le secteur privé sont prometteuses en termes de valeur ajoutée, des produits ont été développés pour permettre aux IMF partenaires de pouvoir y générer un portefeuille d'activités significatif : c'est le cas en Tanzanie avec PRIDE, en Ethiopie avec OSCSCO, au Kenya avec WPS et au Togo avec WAGES.

D'une manière générale, la portée des réseaux a connu une croissance importante de plus de 40% en un an, alors que beaucoup de marchés de microfinance sont réputés saturés. Ce résultat est principalement dû à la stratégie de diversification en direction de clientèles mal desservies. Trois nouveaux projets ont été formulés en 2009 (au Mali, au Cameroun et à Madagascar), une prospection a été effectuée en Côte d'Ivoire et une étude d'opportunité a été entreprise au Rwanda.

En 2009, environ 70 hommes/jour d'études et expertises ont été fournis, principalement au FIDA pour contribuer au développement de programmes de finance rurale au Burkina Faso, Sénégal et Cap Vert. Un premier atelier de management des connaissances a été organisé en septembre 2009, réunissant tous les conseillers techniques et responsables de programme du département autour de partage d'expériences, d'outils et de leçons tirées sur les thèmes du « financement de chaînes de valeur agricoles » et de la « reconfiguration et fusion d'IMF ».

d. Département « Systèmes de santé et prévoyance sociale »

Au Bénin, les activités programmées ont globalement été réalisées. Le transfert de la responsabilité du programme au Réseau Alliance Santé a été finalisé. En Guinée, le démarrage des deux nouveaux produits, scolaire et maternité sans risque a connu plus de difficulté que prévu, et le transfert des capacités techniques à l'Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière n'a été que partiel. Aux Comores, la mise en place de mécanismes de cofinancement par les migrants qui constitue un enjeu important a été reportée en 2010, avec le CERMES comme partenaire.

Au Kenya, même si la mise en place d'un produit à adhésion automatique pour les producteurs de café, n'a pas pu être effectuée durant l'année, la croissance des adhésions a été forte et l'autonomisation du réseau a été amorcée. En Ouganda, c'est l'avenir du réseau de Luweero et la viabilité du crédit santé qui reste encore à préciser. L'ensemble des activités prévues en Tanzanie a été réalisé, un partenariat a été négocié avec la fondation Elton John pour une meilleure prise en charge par les mutuelles des malades du SIDA.

Un nouveau programme au Tchad a vu le jour et son montage institutionnel a été négocié. De même l'étude de faisabilité approfondie du programme du Sénégal a pu être menée à bien, même si la décision des assureurs de s'engager dans le programme a pris plus de temps que prévu. L'identification de nouveaux programmes est un enjeu majeur pour le département. Une étude d'opportunité a été réalisée comme prévu au Togo, mais il n'a pas été possible de trouver des financements pour la réalisation de l'étude de faisabilité. Un accord a été conclu avec la FNF pour la réalisation d'une étude préalable en Burkina Faso, mais sa réalisation se fera en 2010.

Parmi les objectifs 2009 en termes d'organisation, un effort important a été fait par le département au niveau de l'amélioration du suivi et de la planification des activités (outil de programmation réalisé, suivi des décisions prises, préparation des réunions). Par contre, la clarification des responsabilités entre le directeur du département et le responsable de programmes a besoin d'être encore précisée.

3. Plan d'orientation stratégique 2010-2014

Les deux premières étapes de la nouvelle planification stratégique du CIDR (analyse globale de l'environnement sectoriel et évaluation du portefeuille de projets et de la structure organisationnelle) ont été réalisées en fin d'année 2008. Ce premier travail a été complété par la réalisation d'une étude de perception du CIDR par ses partenaires et par l'organisation de deux séminaires : un séminaire d'analyse prospective et un séminaire sur la définition d'une politique de communication externe du CIDR.

L'année 2009 a permis la réalisation des trois autres étapes de la démarche de planification stratégique (formulation des priorités politiques, diagnostic de positionnement et définition des axes stratégiques des différents départements) ainsi que l'identification des implications organisationnelles et institutionnelles de ces choix. Sur ces bases, des plans stratégiques ont été élaborés pour chacun des quatre départements du CIDR.

Le plan d'orientation stratégique du CIDR est composé de plusieurs documents complémentaires :

- 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.
- 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.
- 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).

II. Evolution des programmes

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Bénin

L'année 2009 a été caractérisée par la nomination d'un nouveau ministre en charge de la décentralisation, ancien maire de Kandi et premier président de l'APIDA. Après plusieurs années d'attente, l'Assemblée nationale a voté la loi sur l'intercommunalité promulguée par la cour constitutionnelle en juin 2009. Les associations de communes après avoir pris connaissance de son contenu se sont engagées à faire évoluer leurs statuts pour anticiper les futurs décrets d'application.

La Délégation à l'Aménagement du Territoire a également initié en 2009 une réflexion nationale autour de la loi sur l'aménagement du territoire et lancé un appel d'offres international pour l'élaboration du schéma national d'aménagement du territoire. Trois espaces de développement partagé (EDP) ont vu le jour dans le Borgou et permettront d'articuler les territoires de développement avec les associations intercommunales.

L'Etat a mis en place dès mars 2009, près de 10 milliards de subventions du FADEC au profit des communes. Ces ressources ont permis d'accroître substantiellement la capacité de financement des investissements communaux mais aussi d'assurer la pérennisation du fonctionnement des services publics. Pour accompagner la gestion de ces ressources financières, la Commission Nationale des Finances Locales a été installée et plusieurs partenaires techniques et financiers ont décidé de doter toutes les 77 communes béninoises d'un logiciel de gestion budgétaire.

Un comité interministériel de réflexion sur le métier d'Animateur de Territoire (ADT) a été créé pour promouvoir et pérenniser ce métier. Un mémorandum du ministère de la décentralisation a été élaboré pour préparer les acteurs à la prise de décision.

b. Madagascar

Intervenue en début d'année suite à un soulèvement populaire dans la capitale, une crise a conduit à l'abdication de l'ancien pouvoir et à la mise en place à la tête du pays, depuis le mois de mars, d'une Haute Autorité de la Transition et d'un gouvernement transitoire. Le fonctionnement des institutions nationales a été bouleversé : dissolution du parlement (Assemblée nationale et Sénat) ; changements à la tête des forces armées et de sécurité nationales.

La crise a également eu des impacts négatifs sur la situation économique et sociale du pays : fermeture d'entreprises notamment celles exerçant dans les zones franches, baisse de l'exportation, hausse des prix des produits de première nécessité, augmentation du chômage, augmentation de l'insécurité dans les villes mais également de plus en plus dans les campagnes, etc.

D'une manière générale, il n'y a pas eu de remise en cause des politiques de développement en cours notamment dans les domaines de la décentralisation (PN2D), de l'aménagement de territoire (PNAT) et des politiques sectorielles de l'Etat (agriculture, éducation, santé, etc.). Le nouveau pouvoir de transition en place a choisi d'assurer la continuité des actions.

En attendant la tenue de nouvelles élections qui marquera le retour à l'ordre constitutionnel, le pays subit la suspension voire l'arrêt d'une grande partie de l'aide internationale (Union européenne, Banque mondiale, PNUD, coopérations bilatérales, etc.). Le coup d'arrêt de certains programmes nationaux (MCA, FID, FDL, PSDR, etc.) a mis à mal le développement du pays notamment en milieu rural. Il a eu aussi des conséquences néfastes sur le renforcement des capacités et des investissements des communes.

1.2. Evolution des activités du département

Les activités 2009 des différents programmes sont restituées selon le cadre logique du plan d'orientation stratégique 2004-2008. Les détails des activités figurent dans les fiches programmes.

a. Autonomie institutionnelle de la démarche développée dans le département des Collines au Bénin

A la fin de l'année 2009, le fonctionnement du GIC est pris en charge à plus de 70% par les budgets communaux. L'appui technique du département auprès du GIC a permis de :

- Accompagner le GIC, les animateurs de territoires et les communes dans l'élaboration des plans de développement communal (PDC) : formations sur la méthodologie de planification PDC et le travail aux niveaux villageois et arrondissement, appui-conseil spécifique en matière de cartographie, etc.
- Capitaliser la démarche et les pratiques d'élaboration des PDC afin de produire un document de référence « Manuel du praticien » analysant l'expérience pilote du Bénin
- Apporter un appui à la réflexion et des propositions sur l'évolution institutionnelle de l'association GIC: révision de la gouvernance avec mise en place d'un conseil intercommunal d'élus, d'un conseil intercommunal consultatif et d'une révision des responsabilités au sein de l'exécutif
- Faire avancer le débat et la réflexion sur l'évolution des modalités de cofinancement des fonds mis à la disposition par le Conseil régional de Picardie en intégrant les transferts financiers de l'état aux communes. Le cofinancement des investissements de proximité sera ramené à 50% en 2010.

Durant l'année 2009 le GIC a engagé un partenariat pour la mise en œuvre du programme PAGECOM (environnement et ressources naturelles) et du programme PACTE (renforcement des capacités institutionnelles).

b. Autonomie institutionnelle du dispositif dans la région de Sava à Madagascar

L'année 2009 a été marquée par l'arrivée d'un nouveau « chargé de programme » et le repositionnement du PDLU auprès des communes dans une logique d'appui-conseil pour des activités portées par le territoire selon un dispositif reconnu par la commune. Elle a permis la mise en place et le fonctionnement régulier d'une instance de dialogue entre représentants des quartiers (Fokontany) et de la commune urbaine afin de débattre des questions de développement territorial.

Le programme a souffert de la crise politique grave qui a frappé Madagascar pendant l'année 2009. Certains maires ont été pris à partie, certaines initiatives des communes ont été suspendues pendant plusieurs mois. Les taux de recouvrement de la fiscalité locale ont chuté générant des problèmes sérieux de cofinancement des équipements de base dans certaines communes. Dans ces conditions, les crédits disponibles en année 2009 pour le cofinancement d'investissements de base n'ont pu être entièrement mobilisés.

Cependant, en dépit de ces difficultés, le département et son partenaire T&D, opérateurs du programme PDLU ont permis de :

- Poursuivre la mise en œuvre dans les quartiers des ouvrages planifiés dans les chartes de territoire (puits, adduction d'eau, pistes, marchés, boutiques, aménagements, etc.)

Participation des programmes du département à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD)

Au Bénin comme à Madagascar, les programmes du département IMGT mettent tous l'accent sur l'animation de la gouvernance locale, le renforcement de capacités des acteurs du développement local et de la décentralisation. Cette présentation des projets ne doit pas être confondue avec un appui qui ne serait qu'institutionnel, éloigné des préoccupations quotidiennes des populations. Bien au contraire. Tous les programmes du département ont pour objectifs généraux une amélioration des conditions de vie des populations et un meilleur accès aux services essentiels (OMD). Les efforts des équipes pour renforcer les capacités des acteurs des territoires ont pour finalité de rendre les communes concernées capables d'assurer une réelle maîtrise d'ouvrage sur de nouveaux équipements et services essentiels pour leurs populations.

De ce fait, la réalisation d'investissements sous maîtrise d'ouvrage des collectivités constitue une part essentielle de tous les programmes du département. Elle représente à la fois les « travaux pratiques » d'un processus d'apprentissage et un indicateur de résultat de la capacité des communes.

En 2009, le département a accompagné la réalisation par les communes des différents programmes de plus d'un million d'euros d'investissements de proximité dans les villages et les quartiers. Des projets généralement simples (modules de classe, maternités, marchés, boutiques, adductions d'eau potable, puits, ouvrages d'assainissement, etc.), à la portée des capacités de mise en œuvre et d'entretien des communes, répondant à des besoins exprimés par les populations dans le cadre des instances de gouvernance locale.

- Actualiser les plans de développement de fokontany arrivés à terme
- Mettre en place un dispositif de soutien par les communes urbaines à des projets associatifs sociaux ou environnementaux dans les fokontany
- Identifier et promouvoir quelques projets intercommunaux et inter-fokontany
- Mener la réflexion sur l'opportunité d'une organisation intercommunale entre les quatre communes urbaines
- Communiquer régulièrement avec les principaux partenaires locaux, techniques et financiers du programme. Une publication trimestrielle est produite
- Poursuivre les travaux de capitalisation et l'analyse des pratiques du programme avec l'ensemble des acteurs.

c. Valorisation des savoir-faire de la « démarche de territoire » en milieu urbain et rural sur d'autres territoires et/ou avec d'autres bailleurs

a. Programme d'appui au budget-programme par objectifs de l'hydraulique rurale dans le Département des Collines - Bénin

Au cours de l'année 2009, dernière année du programme, l'intervention du département sur cette composante du BPO – Hydraulique rurale s'est poursuivie. Une mission de capitalisation a été réalisée en avril 2009 par le département et son partenaire ANTEA. Elle a permis de mesurer l'intérêt porté à cette expérience pilote par le Ministère de l'eau et par les partenaires techniques et financiers impliqués dans l'approvisionnement en eau potable au Bénin. Ces derniers s'inspirent de la méthodologie mise en œuvre par ANTEA et le département dans leur prochain programme d'appui au transfert aux communes de la maîtrise d'ouvrage « eau ».

b. Projet d'appui au Développement des communes (PADC) du Département de l'Alibori – Bénin

Fin 2008, un nouveau programme PADC 2009-2013 de coopération décentralisée entre la Région Picardie et l'Association de communes APIDA a été formulé par les acteurs avec l'appui du département. En 2009, l'équipe intercommunale de l'APIDA et les animateurs de territoire se sont lancés dans l'élaboration des plans de développement.

Ce nouveau programme comprend également un volet important de promotion du développement économique local avec la mise en place de l'Organisation pour le développement économique des territoires de l'Alibori (ODETA). Ce dispositif partenarial entre communes et acteurs économiques est destiné à accompagner le montage technique et financier des projets économiques, la définition de politiques économiques locales, la promotion du territoire, le renforcement des acteurs économiques. L'année 2009 a permis de réaliser les études de faisabilité de l'ODETA (diagnostic des acteurs, étude sur le financement, identification d'un programme d'actions 2010). Un séminaire de restitution des études de faisabilité et de lancement de l'ODETA a eu lieu en novembre 2009.

c. Programme d'Appui Suisse au renforcement de la Gouvernance Locale dans le Département du Borgou – Bénin

Les activités du programme ont démarré au premier trimestre 2008. L'équipe technique est constituée d'un coordonnateur, de deux chargés de mission (genre et intercommunalité) et des 7 animateurs de territoire mis à la disposition des communes par l'Etat. En moins de deux années, elle a été reconnue par les communes pour sa bonne connaissance et sa forte présence aux côtés des services communaux. Cette dynamique et image très positives du programme ont été brutalement interrompues en octobre 2009 par le départ prolongé du coordonnateur pour raison de santé et la suspension des fonds destinés aux projets communaux par le bureau de la coopération suisse au Bénin.

La place des femmes dans l'élaboration des plans de développement communal (PDC)

L'année 2009 a été celle du lancement de l'élaboration du PDC 2^{ième} génération pour les communes béninoises accompagnées par le département IMGT. Conformément à l'esprit de la « démarche de territoire » mise en œuvre avec l'appui du département sur ces communes, la méthode retenue pour le futur PDC privilégiait une large concertation aux niveaux villageois et arrondissement avant la tenue d'ateliers communaux. Avant de se lancer, le département s'est interrogé sur les moyens de renforcer la place des femmes dans la gouvernance de ces territoires.

Des mesures nouvelles ont été mises en œuvre en 2009 :

- Recrutement temporaire d'animatrices de Territoire pour compléter le binôme de techniciens « ADT-Chef service communal planification » en charge du PDC. Ces animatrices, appelées assistantes ADT, permirent de mobiliser et de faire participer plus fortement les femmes aux différentes instances de concertation villageoises et arrondissements.
- Formation spécifique des équipes techniques PDC sur le déroulement des diagnostics participatifs villageois et arrondissement, précisant les modalités de mobilisation des femmes et d'analyse de leurs besoins spécifiques.
- Désignation par l'assemblée générale villageoise d'un binôme « animateur-animatrice villageois » représentant leur village dans les instances de concertation avec la commune au niveau « arrondissement ». Jusque là, chaque village n'était représenté que par un animateur.
- Organisation d'ateliers villageois et d'arrondissements (plusieurs centaines) dans le cadre du PDC avec systématiquement des groupes de travail de femmes. Leurs points de vue et besoins spécifiques ont été repris dans les comptes rendus et documents produits pour bâtir le PDC.

d. Programme de Coopération décentralisée Diana-Picardie – Madagascar

Lancé en 2008, touché indirectement par la crise politique, sociale et économique actuelle, le programme a terminé sa mise en place complète en 2009 et pu réaliser ses premières actions concrètes :

- Mise en place d'équipes intercommunales sur chacun des trois pôles urbains
- Renforcement des capacités des associations de communes
- Sélection, animation locale des fokontany par commune, identification et mise en œuvre de certaines actions prioritaires dans les quartiers
- Promotion de projets associatifs sociaux et environnementaux
- Promotion de projets de développement économiques
- Lancement du diagnostic pour un Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT)

d. Analyse des rôles dévolus aux collectivités territoriales dans le développement économique local, dans différents contextes politiques et économiques.

Les nouveaux programmes Alibori (Bénin) et DIANA (Madagascar) comportent une forte dimension développement économique local qui a pu être déclinée de façon opérationnelle en 2009. Les communes, représentées par l'association APIDA sont les principales parties prenantes de cette initiative. Elles portent les premières actions soutenues par l'Agence (foire économique intercommunale, études filières, etc.).

e. Mise en place des outils de suivi et de mesure de l'impact des programmes

Avec le lancement de nouveaux programmes, la mise en place de dispositifs de suivi évaluation est programmé en 2010. D'autre part, le département n'a pas encore élaboré une méthodologie « standard » d'analyse de l'impact de ses programmes. La mesure de cet impact devra en 2010, s'inscrire dans la réflexion du CIDR sur cette question, notamment dans le cadre du suivi de son plan d'orientation stratégique 2010-2014.

f. Développement et mise en œuvre d'une stratégie partenariale

Fin 2009, le département s'est positionné sur deux nouveaux appels à projets avec l'ONG « Territoires et Développement » à Madagascar. S'ils sont retenus, le département renforcera sa collaboration avec cette ONG et initiera un partenariat avec deux autres ONG malgaches membres de l'AIDR. Le département a d'autre part initié un nouveau partenariat avec l'Agence de l'Eau « Artois Picardie » et le Conseil général de la Somme, en collaboration avec le Conseil régional de Picardie, pour un nouveau programme en Diana de renforcement des capacités des communes d'Ambanja dans les domaines de l'eau et assainissement.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Afrique de l'Ouest

Dans les pays du Sahel, l'irrégularité des pluies s'est poursuivie jusqu'à la mi-juillet 2009. La situation s'est normalisée à partir du mois d'août pour donner des cumuls équivalents, voire supérieurs à la normale et parfois d'importantes inondations dans certains centres urbains. La situation des marchés des produits agricoles a été affectée par la crise financière de 2008 et le comportement des acteurs au moment des récoltes fin 2008 : actions d'appui non concertées, rétention de stocks et spéculation. Après une tendance haussière des prix consécutive à l'installation tardive de l'hivernage et à l'augmentation de la demande de céréales pour le mois du Ramadan en juillet 2009, les prix des céréales ont amorcé des baisses modérées mais régulières. Les bonnes récoltes de fin d'année ont accentué cette tendance à la baisse. Une situation alimentaire difficile a continué à prévaloir en milieux urbains et périurbains. Elle a amené les Etats à engager des actions de facilitation de l'accès aux aliments pour ces populations en difficulté. De même des efforts importants ont été consentis par certains gouvernements pour la mise à disposition d'intrants et d'équipements agricoles auprès des producteurs.

Au Burkina, les prévisions de récolte sont en baisse de 10% par rapport à la récolte de l'année dernière qui avait battu tous les records. Mais la production de riz paddy maintient sa tendance à la hausse (+15%). Les cultures de rente connaissent une baisse globale d'environ 12%, 26% pour le coton, et seule la production d'arachide se développe (+15%). Les cultures vivrières sont en baisse de 7%. Cependant, le bilan céréalier national, qui prend en compte le riz, le blé, le mil, le maïs, le sorgho et le fonio, fait ressortir un excédent brut. Le taux de couverture des besoins national est de 106%.

Au Mali, le plan de campagne agricole 2009 de l'Etat, bâti autour de trois spéculations (riz, maïs et blé) mais prévoyant également le développement d'autres cultures céréalières, industrielles, maraîchères, fruitières, etc. a mis l'accent sur l'accès aux intrants pour les producteurs. La campagne 2009 a été caractérisée par un démarrage difficile puis des pluies trop abondantes en août qui ont rendu difficiles les travaux d'entretien des cultures. Les fortes pluies enregistrées fin octobre ont également eu un impact négatif sur la qualité de la récolte et les rendements. Mais effet probable de la disponibilité des intrants, la production du coton est remontée. L'Etat a également élaboré une stratégie pour la valorisation du lait cru local à travers le « Projet de valorisation du lait cru local » ayant pour objectif le développement de la production laitière autour des grandes villes.

Au Togo et au Bénin, sous l'impulsion des bailleurs de fonds, les gouvernements togolais et béninois ont défini et mis en œuvre un programme spécial de restructuration du secteur agricole (PSRSA) et un programme d'urgence d'appui à la sécurité alimentaire (PUASA). Au Togo, la crise alimentaire et la persistance de la crise de la filière coton ont donné lieu à des prises d'initiatives nationales en matière de production et commercialisation de soja et de riz, de nombreux producteurs recherchant de nouvelles sources de revenus monétaires plus sûres. Au Bénin, le contexte 2009 se caractérise notamment par une aide extérieure technique et financière importante. Pour relancer le secteur agricole, le gouvernement béninois a également défini un programme national d'investissement agricole (PNIA) se dotant d'un document stratégique de relance de l'agriculture pour la période 2009-2015.

b. Afrique de l'Est et Océan Indien

En Ethiopie, malgré des problèmes climatiques récurrents dans les régions d'intervention, la situation économique et politique dans les zones d'intervention a été relativement stable. A noter toutefois un fort niveau d'inflation notamment dans le secteur de produits agricoles, qui a provoqué une forte spéculation privilégiant l'exportation et décourageant les activités de transformation locale.

A Madagascar, la dégradation continue du contexte politique et économique a fortement pénalisé les activités des entreprises agroalimentaires qu'elles soient tournées vers l'exportation ou le marché local.

2.2. Evolution des activités du département

a. Consolidation des ESOP existantes et nouvelles créations

A la fin de l'année 2009, le nombre d'ESOP est de 41, appuyant 907 organisations de producteurs travaillant avec 14.964 producteurs.

Au Burkina, les ESOP de Pô et Léo sont en bonne voie d'autonomisation (maîtrise de leurs approvisionnements, de leur gouvernance, du marché, gestion efficace). Le niveau de maturité atteint par l'ESOP Pô soja lui a permis d'ouvrir son capital en 2009 aux organisations de producteurs et aux salariés de l'entreprise. Si certaines difficultés ont encore été rencontrées cette année (accès au crédit bancaire, capacité des entreprises à tenir leurs engagements en termes de délais et quantités, manque de réactivité de certains nouveaux partenaires) des acquis importants ont été obtenus en termes de pérennisation des ESOP.

Au Mali, les laiteries ont été confrontées à des problèmes de collecte en 2009. Ceux-ci sont dus à la fois à l'insuffisance de pâturage entraînant des départs importants en transhumance, et au niveau de créances des éleveurs (aliment bétail) amenant certains d'entre eux à écouler eux même leur lait sur les marchés. Au-delà d'une refonte du système de collecte (moyens logistiques, prix d'achats) et d'une analyse des prix pratiqués par les laiteries à l'endroit des producteurs, le programme doit pouvoir s'appuyer sur la stratégie de l'Etat (PRODEVALAIT). Sur la filière soja, si le potentiel de production est largement confirmé, la commercialisation tarde à se développer.

Au Togo et au Bénin, le rythme de promotion des ESOP évolue plus vite que prévu (dix ESOP au Togo et huit au Bénin) et le nombre de producteurs touchés, les ventes de riz blanc et de soja torréfié ont augmenté très significativement par rapport à 2008. Les aménagements sommaires de bas-fonds, la mise en relation des producteurs avec les IMF et les programmes de l'Etat (PUASA) ont permis également d'améliorer les rendements.

Appui aux organisations professionnelles agricoles faitière au Bénin

Face aux contraintes rencontrées par la filière riz au Bénin, les riziculteurs ont décidé de s'organiser et de créer en 2006 une organisation professionnelle agricole faitière d'envergure nationale : le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B).

Dans le cadre de leurs activités respectives, une des Unions régionales du CCR-B, le CIDR, et l'ONG Entreprises Territoires et Développement (ETD) collaborent depuis trois ans sur des opérations de production et de transformation de riz. Sur la base de cette première collaboration, un programme national à trois ans a été défini conjointement par les trois organisations. Ce programme s'est fixé pour objectifs d'améliorer la productivité et la compétitivité de la filière riz et contribuer à sa professionnalisation en renforçant les capacités du CCR-B à définir et mettre en œuvre des actions économiques concertées, viables et durables au service de ses membres.

Ce programme a pour objectifs :

- Le renforcement des capacités internes du CCR-B: efficience organisationnelle, renforcement des capacités des personnels techniques en maîtrise d'ouvrage, mise en relation avec des partenaires et prestataires extérieurs, etc.,
- Le développement des capacités du CCR-B à répondre à ses missions : services efficients aux adhérents, et définition de projets économiques innovants et mobilisateurs.
- L'émergence de prestataires (labours, traitements post-récolte, gestion, etc.) dont le développement économique est facilité par la solvabilité des producteurs.

En Ethiopie, le programme est intervenu avec la plate-forme FFARM dans quatre régions avec deux ONG partenaires (au lieu de cinq prévues initialement). Les productions concernées sont le soja pour l'alimentation animale, le « nigerseed » pour la production d'huile alimentaire, le teff, le blé et le lin pour la production d'huile.

A Madagascar, le programme se heurte à des difficultés économiques (la conjoncture actuelle complique largement les prospections en termes de développement de nouvelles entreprises et fragilise celles qui ont été appuyées jusque là que ce soit dans la région Analamanga ou à Tuléar) mais aussi techniques (la création d'une plate-forme technique d'appuis et 4 entreprises par an était un objectif trop ambitieux).

b. Mise en réseau des ESOP

Au Burkina Faso, la collaboration entre ESOP est très bonne sans être formalisée. L'ESOP Léo achète régulièrement du soja torréfié aux ESOP Dieboukou et Pô soja; elle loue également avec Pô soja un magasin commun à Ouagadougou. Les ESOP ont aussi des relations commerciales pour la fourniture de semences et elles ont mutualisé leurs approvisionnements en emballages (achat groupé au Ghana). En outre, une séance de travail commune a été organisée pour leur permettre d'affiner leurs stratégies commerciales.

Au Togo, l'année 2009 a permis la transformation du RESOP (Réseau des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs) en SARL, la formation du promoteur et son accompagnement dans l'élaboration de son plan d'affaires 2009-2011. Les ESOP ont pu commercialiser au total 113 tonnes de riz blanc et 15 tonnes de farines de soja à travers la structure de commercialisation, soit respectivement 96% et 81% des prévisions de l'année. Le spot publicitaire élaboré en 2007 sur le riz Délice a été rediffusé sur les chaînes de la TVT. Dans le cadre de la protection de la marque « Délice », les démarches entamées auprès de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle à Lomé ont été poursuivies afin de protéger la marque.

Au Bénin, dans une optique similaire, un RESOP a été créé et commercialise les produits des ESOP à Cotonou. Cette année a été consacrée essentiellement à la formation du promoteur, à l'élaboration de son plan d'affaires à trois ans, et à son accompagnement pour la prospection de nouveaux clients. 55 tonnes de riz Délice seulement ont été vendues sur les 249 prévues faute de matière première disponible à temps dans les ESOP, mais également suite au manque de dynamisme du promoteur dans les actions commerciales menées.

c. Professionnalisation et efficience des plates-formes

Au Burkina Faso, deux nouveaux recrutements ont permis de renforcer l'éventail de compétences au sein de la plate-forme et la réorganiser pour une meilleure efficience. Deux missions d'expertise réalisées pour des commanditaires externes

(études filières) ont également permis à la plate-forme de renforcer sa capacité à se positionner éventuellement comme prestataire ponctuel. L'année 2009 a également permis de définir des projets de collaboration pour 2010 avec de nouveaux partenaires variés : entreprise agroalimentaire, Fédération des Industries Agroalimentaires du Burkina et Confédération Paysanne du Faso. La recherche de reconnaissance institutionnelle a amené la plate-forme à élaborer une stratégie de communication et lancer les premières actions. APME.2A a enfin mis en place un comité consultatif composé de personnes ressources externes aux programmes mais évoluant dans des secteurs publics ou privés proches de celui de l'agriculture.

La professionnalisation de la plate-forme Mali s'est essentiellement traduite en 2009 par des actions de formation (techniques de prospection, analyse filière) et l'actualisation et l'élaboration d'outils pour les ESOP Soja. Une réflexion plus globale a été initiée sur les complémentarités entre l'équipe « ESOP » et les autres équipes projets de ICD (programmes VSF-B et AVSF). ICD est reconnue au Mali pour son expertise sur la filière lait. Elle a été invitée à participer à divers ateliers et séminaires nationaux et internationaux sur la programmation du projet de développement et de valorisation du lait local au Mali et lors de la conférence internationale « Accès au marché et commercialisation des produits de l'élevage pastoral en Afrique de l'Ouest et Centrale ».

Au Togo et au Bénin, différentes rencontres avec les partenaires techniques et financiers ont permis à ETD de se faire connaître comme acteur clé de la pérennisation de l'accès aux marchés pour les petits producteurs. L'équipe ETD a été renforcée avec l'arrivée d'un directeur du département « Accès au marché et agriculture familiale ». ETD a également défini son plan d'orientation stratégique 2010-2014. Le programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale » a été présenté à différents partenaires. ETD a participé à plusieurs ateliers de réflexion, notamment lors de la rédaction et de la validation du PSRSA, du PNIA au Togo et au Bénin. Le processus d'enregistrement de l'ONG, fini au Togo, est quasiment terminé au Bénin.

Le programme Ethiopie s'est particulièrement focalisé sur la mise en place d'outils permettant de mesurer les effets et impacts du programme. FFARM et le département ont ainsi élaboré et testé en 2009 un questionnaire de mesure des impacts appelé « Reference Family Individual Follow up (RFIF) ». Un tableau des principaux indicateurs de résultats a été formalisé et mis à jour et est étudié lors des réunions trimestrielles ou des missions d'appui. FFARM est sans conteste considérée désormais comme l'une des rares entreprises de services fiables dans le domaine du développement des filières agricoles. Elle est sollicitée régulièrement dans le cadre d'autres programmes de développement. Elle est également sollicitée pour organiser des formations du personnel d'autres ONG. Son partenariat avec le département ne représente plus aujourd'hui que 24% de son chiffre d'affaires qui a quasiment doublé en 2 ans.

La plate-forme de HARDI à Madagascar n'a pu être complétée qu'en 2009. Constituée de 3 cadres (agronomes et économiste), elle peut être considérée comme étant encore en période de formation.

d. Mise à disposition des plates-formes de mécanismes de développement des compétences, d'accès à l'expertise et de financement

En Afrique de l'Ouest, APME.2A a organisé en décembre un atelier régional auquel ont participé les 4 plates-formes du Mali, Burkina Faso, Bénin et Togo. Cet atelier avait pour objectif de mettre en réseau les plates-formes afin de dégager des axes d'amélioration de leurs pratiques et de valorisation de leurs acquis. Il a ainsi

permis à de nombreux cadres de se rencontrer et échanger sur des problématiques communes. Les cadres des plates-formes ont été également invités par le département à échanger sur leur expérience en termes de négociations et contractualisations entre organisations de producteurs et entreprises agroalimentaires par le biais d'une communauté de pratiques en ligne intitulée « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs ».

Au niveau des instruments de financement, un audit comptable, réalisé au cours de l'année 2009, a permis d'avoir une situation précise du bilan du fonds d'investissement Togo/Bénin au 1^{er} janvier 2009. Grâce à ces éléments, des contacts ont été pris avec des partenaires financiers et un document de synthèse a été rédigé reprenant les objectifs et publics cibles du fonds de capital-développement, les modalités possibles d'intervention, de financement et de sélection des entreprises, de gestion du fonds et de cadre juridique. Une expertise externe commanditée en décembre et qui sera réalisée début 2010 permettra de confirmer la méthodologie retenue pour son opérationnalisation. La possibilité d'accueillir de nouveaux capitaux sera également étudiée afin de pouvoir donner une plus grande envergure d'action à ce fonds.

Création d'un fonds régional de prise de participation au capital des ESOP

Le CIDR souhaite mettre en place dans quatre pays d'intervention (Bénin, Burkina Faso, Mali et Togo) un fonds de « capital-risque ». Ce fonds aura pour rôle d'appuyer la création d'entreprises de transformation ou de commercialisation de produits d'origine agricoles. Ce fonds doit être un acteur économique intervenant durablement dans le secteur agricole sur un créneau spécifique sans se substituer aux organismes financiers existants. Afin d'en démultiplier la portée, il doit pouvoir être abondé par des investisseurs publics ou privés. En tant qu'actionnaire, le fonds devra également pouvoir jouer un rôle de conseil auprès des entreprises, soit directement, soit par l'intermédiaire des plates-formes d'appuis et de diffusion.

Une mission d'expertise fournira au CIDR un conseil économique et juridique afin qu'au cours de l'année 2010, ce fonds puisse dans un premier temps être opérationnalisé au Togo et au Bénin.

Cette mission aura pour objectif :

- Formuler des recommandations techniques sur les principes d'intervention, les modalités de sélection et de financement des entreprises, la gestion du fonds et son fonctionnement, son cadre juridique.
- Evaluer les frais de fonctionnement du fonds et formuler des recommandations sur la rémunération des montants investis.
- Evaluer les possibilités d'abondement du fonds par des investisseurs et étudier les possibilités de recevoir et d'attribuer des subventions.

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Afrique de l'Ouest

La crise qui perdure a été un révélateur quant à la fragilité des IMF dans cette sous région : les impayés ont sensiblement progressé dans la plupart des pays, l'épargne collectée stagne, les banques ayant réduit leurs refinancements, et la croissance se tasse. Dans des pays phares comme le Mali, des faillites ont été accélérées par la crise. Par ailleurs, la nouvelle loi se met en place avec son lot d'imprécisions et d'incertitudes (notamment fiscales) qui alimentent des tensions sur le terrain et freinent les projets de transformations et de fusions, alors qu'elle devrait les favoriser.

b. Afrique Centrale

La crise financière au Nord a fortement touché un pays comme le Cameroun dont certains produits d'exportation sont très sensibles aux variations économiques. La crise alimentaire s'est poursuivie tout le long de l'année causant des émeutes. Dans le cadre du secteur de la microfinance, des dégradations de portefeuilles se sont accrues et un certain nombre d'EMF se sont trouvés en situation délicate. La Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC) a augmenté ses actions de surveillance, en particulier en direction des EMF commerciaux. Au Tchad, la situation générale s'est stabilisée, mais les EMF ont souffert des perturbations de l'année passée, notamment ceux qui sont situés en zones rurales septentrionales.

c. Afrique de l'Est

En Ethiopie, la Banque Centrale (NBE) a repris ses activités de révision de la réglementation et est sur le point de publier de nouvelles directives. Elles semblent favorables à « l'inclusion financière », notamment en ce qui concerne l'accès aux services financiers pour les ruraux. Néanmoins, les IMF continuent de souffrir des restrictions telles que l'interdiction de prise de participation par des étrangers et l'interdiction de transfert de fonds à l'étranger, qui couplées avec les limites de ressources provenant de banques locales pour le refinancement, risquent d'entraîner un ralentissement dans la croissance, alors que la demande reste forte.

La situation au Kenya s'est stabilisée. Dans le secteur de la microfinance, la nouvelle loi portant sur les SACCO est sur le point d'être mise en œuvre par le Ministère des Coopératives. Elle devrait permettre de redresser bon nombre de SACCO, notamment en matière de gouvernance. Plusieurs bailleurs internationaux ont été contactés par le gouvernement pour soutenir la mise en œuvre de cette loi, notamment en renforçant les capacités du ministère concerné. Pour les IMF, plusieurs ONG financières sont en train de se transformer en banques de microfinance, ce qui va leur apporter des capitaux leur permettant d'investir dans la technologie et le développement de nouveaux produits.

En Tanzanie, l'arrivée de plusieurs banques commerciales ciblant la microfinance urbaine et de BRAC (groupe bangladais de microfinance) sur le marché rural va créer de la compétition. La réaction des IMF existantes devra être suivie avec intérêt et attention. Ce qui sera en particulier important à suivre est la très probable introduction par les nouveaux acteurs d'innovations méthodologiques, en matière de produits et en systèmes de distribution de services, qui pourraient fortement développer l'offre et renforcer l'inclusion financière.

d. Madagascar

La situation politique de Madagascar est restée très instable durant toute l'année, causant le départ ou l'attentisme des bailleurs de fonds. Le secteur de la microfinance a naturellement connu beaucoup de difficultés en 2009 : faible croissance, hausse significative des impayés, baisse de la rentabilité alors que cette dernière était déjà très faible.

3.2. Evolution des activités du département

L'année 2009 est une année de transition entre le plan d'orientation stratégique 2004-2008 et celui de 2010-2014. Le département a au cours de l'année poursuivi son travail de formulation de sa nouvelle stratégie en s'appuyant sur les résultats de son auto-évaluation, de l'analyse de l'environnement et la définition de son positionnement dans le nouveau paysage de la microfinance.

a. Développement des réseaux de CVECA en Afrique de l'Ouest et Centrale

Les programmes de consolidation de réseaux CVECA existants au Burkina Faso et au Cameroun se sont terminés en 2008. Cet axe de travail ne concerne donc plus en 2009 que le Mali. La croissance des trois « nouveaux » réseaux de CVECA du Mali s'est poursuivie. Fin 2009 ils totalisent 88 caisses et 31.340 membres, un encours moyen de dépôts de 355 millions FCFA et un encours moyen de crédit de plus de 520 millions FCFA.

Les activités de consolidation des CVECA du Mali ont porté sur la conduite d'études de faisabilité visant la création d'entités regroupées, la définition d'ajustements méthodologiques et l'élaboration de premiers plans d'affaires pour la prochaine période. Ce processus s'est révélé plus long et plus lourd que prévu. Il a fallu du temps pour faire évoluer les mentalités, de la pédagogie pour faire accepter les changements nécessaires et le passage d'un système autogéré appartenant aux villageois à un système plus professionnel et « commercial » : la caisse devient actionnaire d'une institution financière via son association, les décisions sont désormais partagées entre les élus et des techniciens, les agents vont proposer des services aux clients et non attendre que ceux-ci viennent à eux, etc. C'est toute une chaîne de changements qu'il convient d'introduire, au niveau des membres, des élus, des techniciens locaux, jusqu'aux conseillers techniques du département.

b. Mise en œuvre du programme Afrique de l'Est

Les projets d'appui à des IMF existantes en Afrique de l'Est ont obtenu des résultats très satisfaisants. Le nombre de clients ruraux a significativement augmenté dans tous les pays passant de 35.530 à 55.619 (+ 56%) et notamment au Kenya. Cette croissance en termes de clients, s'est traduite parallèlement par une croissance importante du volume d'activités qui a presque doublé en 2009. Des trois pays concernés, c'est la Tanzanie qui a le plus souffert de la crise financière en termes de volume d'activités, malgré le nombre croissant des clients (croissance de l'encours de crédit de moins de 15%) En Ethiopie, certains indicateurs fondamentaux au modèle comme le nombre d'épargnants et le volume de refinancement ont connu des évolutions relatives importantes. Le nombre d'épargnants a triplé et les volumes de refinancement ont augmenté de 95%.

Au niveau institutionnel, un événement marquant de l'année est la reconnaissance officielle du modèle RSCF par la Banque Nationale d'Ethiopie. Suite à cette reconnaissance, les IMF ont été autorisées à continuer leurs activités existantes. Une évaluation de la Banque Nationale est planifiée pour juin 2010 et une

clarification sur les modalités de réglementation prudentielle du modèle est attendue. Le département, les IMF partenaires et l'AEMFI poursuivront en 2010 leurs efforts de plaider pour une réglementation adaptée permettant de respecter les exigences légales et d'exprimer les spécificités du modèle.

Par rapport aux produits financiers, le département a consacré l'année à préciser les procédures et méthodologies des produits développés dans les années précédentes en les concentrant sur le financement de filières. Les analyses ont confirmé l'existence de vastes opportunités de marché, notamment au Kenya et en Tanzanie. En Ethiopie les opportunités de marché existent, mais la relation avec les entreprises locales partenaires s'avère plus compliquée que dans les autres pays. Ces divers travaux sur le financement de chaînes de valeur ont fait l'objet d'un atelier interne de management des connaissances afin d'échanger sur les pratiques, les outils et les résultats dans ce domaine. Plusieurs documents de référence ont été produits et publiés sur le site UNGANA. Ce thème a aussi fait l'objet de communications dans des séminaires et forums internationaux, tel que la 4^{ème} conférence panafricaine de microfinance à Ouagadougou (Burkina Faso) qui portait sur le financement de l'agriculture.

Développer le financement des chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires en Afrique de l'Est

Le département MECE appuie depuis cinq ans, des IMF en Ethiopie, Kenya et Tanzanie, dans l'extension de leurs services financiers en zones rurales. En tirant les enseignements de cette expérience, il a constaté que les financements apportés à des producteurs insérés dans des chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires étaient les plus fiables et les plus rentables.

En 2009, il a été décidé avec ces IMF de conduire des études systématiques pour identifier des filières dans leurs zones d'implantation. En Tanzanie, ont été étudiées les filières riz, tournesol et coton biologique, dans la région de Morogoro. Au Kenya, dans la zone de Kisii, les filières lait et banane plantain ont été analysées. En Ethiopie, ce sont les filières sésame et cumin noir qui ont fait l'objet d'une étude approfondie. A partir de ces études, réalisées auprès des producteurs, des acheteurs, des transformateurs et des distributeurs, les niveaux de rentabilité, les besoins de financement, les capacités d'endettement de chaque type d'acteurs ont été analysés. Des produits adaptés ont été développés ainsi qu'un plan d'affaire pour l'IMF concernée. Le département appuie ces IMF dans la mise en place d'une unité spécialisée, dédiée au financement des chaînes de valeur agricoles ; il les aide à développer les nouveaux produits, à définir et mettre en œuvre des politiques, des procédures opérationnelles et de contrôle et à former le personnel dédié.

Certains risques inhérents au financement de filières agricoles tels que le risque de marché et le risque des prix peuvent être atténués lorsque les acteurs sont reliés à la distribution finale et sont liés entre eux par des contrats : le contrat sert d'ailleurs de garantie pour les prêts.

En termes de partenariat avec les IMF, l'appui à WPS (Kenya) est comme prévu en diminution, notamment sur la partie renforcement institutionnel prise maintenant en charge par PAMIGA dont WPS est devenu membre à la fin de l'année. En contrepartie, une nouvelle SACCO a été identifiée dans ce même pays afin de reproduire l'approche. Il s'agit de MOSACCO, une société coopérative rurale constituée de 45.000 producteurs de canne à sucre du district de Kakamega. Les appuis à fournir par le département seront dans un premier temps une étude de marché et de satisfaction de la clientèle, le développement de nouveaux produits et un appui au développement du SIG.

En Tanzanie, la crise financière forte a entraîné l'annulation de certains prêts préalablement octroyés à PRIDE amenant une baisse de la disponibilité de ressources et par conséquent des décaissements des guichets ruraux en début d'année. Cependant, le développement d'un nouveau partenariat financier avec une banque de la place a permis de développer les activités en fin d'année.

Egalement en fin d'année, ce programme a bénéficié d'un financement « Facilité Alimentaire » de l'Union Européenne pour répliquer le pilote de finance rurale d'Iringa en Tanzanie dans 10 agences de PRIDE Tanzanie.

c. Mise en place de réseaux de CVECA et d'institutions de crédit solidaire dans les pays à potentiel mais mal desservis d'Afrique de l'Ouest et Centrale

Le programme de renforcement institutionnel et d'extension en milieu rural de deux institutions de microfinance au Togo a obtenu des résultats mitigés. Concernant l'IMF WAGES, les activités de renforcement ont été poursuivies au niveau de la sécurisation des procédures opérationnelles, de contrôle et de réorganisation opérationnelle. Concernant l'IMF TIMPAC, au cours de l'année, l'audit de portefeuille de crédit a mis en évidence une situation dégradée, et en l'absence d'une prise de décision claire de la direction de l'IMF, le département a arrêté sa collaboration avec elle. Dans la deuxième moitié de l'année un processus d'identification, de sélection, d'évaluation et de contractualisation avec un nouveau partenaire a été réalisé.

Le programme de création d'une institution de crédit solidaire dans les villes de Maroua et de Garoua (Cameroun), a poursuivi une croissance soutenue. Les activités de l'année ont visé principalement l'élargissement de la clientèle touchée, l'obtention de l'agrément en EMF de niveau 3, la réalisation d'une évaluation externe du programme et la réflexion sur les évolutions organisationnelles (transformation en EMF de niveau 2). Les objectifs prévisionnels ont été atteints et la qualité du portefeuille de crédit est très bonne. Une extension de ce programme, sur de nouvelles zones, est prévue en 2010.

La banque des femmes économiquement actives du Grand Nord du Cameroun

Dans des villes comme Garoua et Maroua, il y a de très nombreuses femmes, économiquement actives, impliquées dans des activités génératrices de revenus : petits commerces, transformation de produits agricoles, artisanat de production et service, restauration, maraîchage périurbain, etc. Elles sont organisées depuis bien longtemps en tontines pour une entraide et une émulation. Curieusement, alors que de nombreux établissements de microfinance (EMF) se sont mis en place au Cameroun, très peu s'intéressent à ces femmes qui se trouvent sans accès à des services financiers formels.

Le département MECE, fort de son expérience en crédit solidaire urbain ciblant les femmes démunies au Mali et à Madagascar, a promu un programme de microfinance dédié à ce public dans la région du Grand Nord du Cameroun, avec le soutien de la Commission Européenne et du Ministère français des affaires étrangères. Ce programme a connu un véritable succès dans les villes de Garoua et Maroua où en deux ans, il a pu toucher plus de 167 tontines et 3.039 femmes et leur a offert des microcrédits productifs pour plus de 300 millions de FCFA, remboursés à 100% à l'échéance. Plusieurs évaluations externes ont pu confirmer la pertinence de ce programme et son impact sur les femmes.

En 2009, une étude de marché a été lancée dans deux localités proches de Maroua et dans la ville de N'Gaoundéré. Devant le potentiel très important recensé, le département envisage de transformer le programme en « banque de microfinance pour les femmes actives ». La directrice est d'ores et déjà trouvée, puisqu'il s'agit de la coordinatrice actuelle du programme, qui a été associée à sa mise en place. Un dossier de demande d'agrément sera introduit dès 2010.

Le réseau CECA du Tchad a poursuivi ses activités dans un contexte difficile : fin du programme PSANG II, manque de visibilité sur la suite, retard de constructions des bâtiments des caisses. De ce fait, le réseau a, en fin d'année, créé seulement 26 caisses au lieu des 41 prévues. Les activités ont été orientées en 2009 en particulier sur la préparation de la création des nouvelles caisses et une réflexion sur une restructuration des caisses en unités de taille plus grande.

d. Etudes de nouveaux programmes

En 2009, le département a réalisé de nombreuses études d'opportunité, de faisabilité ainsi que des formulations de nouveaux projets et programmes : études d'opportunité en Côte d'Ivoire et au Rwanda ; études de faisabilité à Madagascar et en Ethiopie ; formulation de deux projets d'appui à des IMF existantes pour appuyer leur diversification géographique, de produits et de clientèles : au Cameroun, auprès de 2 établissements de microfinance (EMF) urbaines souhaitant se développer en zones rurales et au Mali, auprès de deux réseaux CVECA désirant créer des caisses en milieu urbain.

e. Développement des partenariats

Un partenariat prometteur a été noué avec BASIX dans le but de co-promouvoir des projets en Afrique de l'Est. BASIX est un groupe indien de « livelihood finance », composé d'une banque, d'une institution financière non bancaire, de centres de recherche et de formation et de bureaux d'études spécialisés. BASIX, présent sur tout le territoire indien, offre des services de micro-assurance à plus d'un million et demi de personnes, des microcrédits à plus d'un million d'emprunteurs et des services de développement d'entreprises agricoles à plus de 500.000 petits paysans. Sa volonté est de développer un partenariat durable avec CIDR et PAMIGA pour étendre ses services d'appuis conseils en Afrique en s'appuyant sur des intervenants qui connaissent le contexte, les besoins et partagent la même vision de développement qu'elle. En 2009, le département et BASIX ont réalisé conjointement une mission de faisabilité en Ethiopie et une mission d'opportunité au Rwanda, en partie en co-investissement et en partie sur financement du FENU, dans le cadre du programme « Microlead ».

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Contexte dans le secteur et les pays d'intervention

a. Afrique de l'Ouest

Au Bénin, l'initiative prise par la Présidence de la République de mettre en place un dispositif d'assurance maladie universelle (AMU) a modifié en profondeur le contexte. Les mesures d'accompagnement prévues au niveau de l'amélioration de l'offre de soins qui devraient être prises pourraient avoir des effets positifs sur la croissance des mutuelles. Mais beaucoup d'incertitudes demeurent encore sur les dispositions pratiques qui seront finalement adoptées : modalités d'adhésion volontaire ou obligatoire à l'AMU, garantie proposée et prix, possibilité pour les mutuelles de gérer ou non la garantie de l'AMU. Selon les décisions qui seront prises, les stratégies de développement des réseaux de mutuelles seront à adapter.

En Guinée, l'instabilité politique liée à la prise de pouvoir par les militaires, intervenue en décembre 2008, a été source de tensions. Les formations sanitaires publiques n'ont pas bénéficié de moyens de fonctionnement du gouvernement. La pénurie de médicaments dans les services publics s'est poursuivie et l'arrêt des dotations en médicaments faites par les organismes de coopération n'a pas été suivi d'un approvisionnement par le Ministère de la Santé. La situation des services de santé en particulier au niveau périphérique est telle que le Ministère de la Santé, avec l'appui des rares bailleurs de fonds présents, a dû élaborer un vaste programme de relance des soins de santé primaires.

b. Afrique de l'Est et Océan Indien

Au Kenya, les compagnies d'assurance privées ont démarré leur campagne commerciale pour vendre des produits de micro-assurance mixtes (santé et décès) aux membres des coopératives implantées dans le district de Nyeri.

En Ouganda, la faillite de « Micro-care », une des plus grandes ONG impliquées dans la micro-assurance santé a semé le doute au niveau du gouvernement, des opérateurs en micro-assurance santé, des prestataires de soins et même des leaders mutualistes. Un travail de communication et de professionnalisation de la gestion sera nécessaire pour les systèmes de protection sociale encore en activité.

En Tanzanie, le secteur des hôpitaux confessionnels traverse une sérieuse crise de financement, lié au retrait progressif des financements externes dont ils bénéficiaient. Cette crise de financement s'est traduite à court terme par un relèvement des tarifs facturés aux usagers. Mais, dans le même temps, la possibilité pour ces établissements de négocier des « Accords de services » leur donnant accès à des financements durables par l'Etat constitue une réelle opportunité. Les négociations qui ont démarré en 2009 devraient aboutir en 2010. Dès juillet 2010, les hôpitaux de Mbozi et de Matema devraient bénéficier de ces financements.

Le programme de l'Agence française de développement qui vise directement l'amélioration du fonctionnement du système de santé aux Comores a finalement démarré au cours de l'année, avec l'arrivée de deux médecins au Centre Hospitalier Régional de Hombo et au Centre Médico-chirurgical de Domoni sur l'île d'Anjouan.

4.2. Evolution des activités du département

Pour les opérateurs d'appui à la promotion des mutuelles de santé, l'année 2009 marque probablement un tournant. Au Bénin et au Burkina Faso, les dispositifs d'assurance maladie à vocation universelle qui vont probablement rapidement voir le jour, n'accordent qu'une place marginale aux organisations mutualistes. D'autre part, l'arrivée des compagnies d'assurance privées sur le marché de la micro-assurance (Côte d'Ivoire, Sénégal, Afrique de l'Est et du Sud, etc.) va restreindre l'espace de développement des mutuelles.

a. Institutionnalisation et pérennisation des réseaux en Afrique francophone

Fin 2009, le nombre total de membres des trois réseaux du Bénin, des Comores et de Guinée est de 68.886 (+ 6°).

Au Bénin, l'utilisation de la stratégie « promoteurs », liant une partie de l'intéressement de ces derniers aux résultats atteints en termes d'objectifs d'adhésions, la reconfiguration de l'équipe chargée de la mobilisation sociale, l'implication personnelle des responsables d'établissements scolaires et une campagne de promotion soutenue via les médias ont été les principales stratégies mises en œuvre pour atteindre les effectifs de personnes couvertes.

Aux Comores, en valeur absolue, la croissance des effectifs a été significative passant de 10.354 à 11.222 personnes couvertes principalement sous l'effet de la croissance externe, notamment sur les îles d'Anjouan et Mohéli. Cette croissance externe s'explique aussi par le nombre de création de mutuelles scolaires qui est en forte augmentation.

Un produit pédagogique : Le produit scolaire

Le but du produit scolaire est de faciliter l'accès aux soins des élèves. Il apporte une solution aux enseignants des écoles souvent confrontés à un élève malade, qui ne peuvent faire appel aux parents résidant souvent loin de l'école. Souvent les enseignants sont obligés d'avancer les frais et ne sont pas toujours remboursés.

Le produit scolaire couvre les premiers soins des élèves (maladie, accident traumatique) mais uniquement durant les heures de classe. Le produit couvre également d'éventuels accidents sur le trajet de l'école. Son coût est varié de 0,5 € par élève et par année scolaire en milieu rural à 1,5 € en milieu urbain. Ce prix modeste permet aux enseignants, après accord des parents d'élèves, de rendre la souscription du produit obligatoire. L'avantage de ce produit pour les mutuelles est la simplicité de sa gestion. La cotisation est intégrée dans les frais « écolage » et perçue par les enseignants. Une fois la liste des élèves communiquée à la formation sanitaire de référence, une simple autorisation de prise en charge délivrée par le référent de l'école est nécessaire pour soigner l'enfant gratuitement.

Au Bénin et en Guinée le produit a connu un succès rapide (plus de 15.000 élèves et 61 écoles assurées en moins de trois ans). Au-delà du service rendu, l'adhésion d'une école permet également de sensibiliser les enseignants, d'éduquer les élèves aux concepts nouveaux de l'assurance, et de sensibiliser leurs parents qui n'ont pas tous fait le pas de faire adhérer leur famille au produit familial classique proposé par les mutuelles.

En Guinée, au cours de l'année, l'UMSGF a traversé une crise liée au conflit entre les cadres pour obtenir le poste de direction. Suite à ce conflit, l'UMSGF a procédé à une refonte de l'équipe. Cette situation a pesé sur les adhésions. L'exercice 2008-2009 s'est clôturé par un déficit. Sur 32 mutuelles que compte le réseau, 16 mutuelles ont dû puiser dans leurs réserves techniques pour compléter leur budget prestations. Mais une seule a dû avoir recours au fonds de garantie. C'est dans ce contexte que l'UMSGF a conduit son programme de lancement de deux nouveaux produits (produit scolaire et produit maternité sans risque).

Un produit politique : Le produit maternité sans risque

La réduction de la mortalité maternelle est un des objectifs prioritaires des systèmes de micro-assurance promus par le département SSPS. Les produits familiaux proposés par les mutuelles couvrent ce risque mais leur impact est limité par leur faible pénétration (moins de 10 % de la population).

Les produits « Maternité sans risques » sont des produits à adhésion villageoise et à financement collectif. Le village cotise pour toutes les femmes en âge de procréer, y compris les indigentes. Les frais liés à la grossesse et à l'accouchement sont pris en charge par les mutuelles (consultations prénatales, complication de la grossesse, accouchement simples et compliqués, évacuations et césariennes). Lorsque les conditions l'exigent, les villages peuvent avoir recours à une ambulance gérée par les réseaux.

Le prix du produit est d'environ 1 euro par femme en âge de procréer, soit de l'ordre de 250 € pour un village de 10.00 habitants.

Au Bénin ou en Guinée où il a été testé, ce produit est cofinancé à hauteur de 50% par les autorités villageoises. Ce cofinancement se justifie par l'impact potentiellement très élevé de ce produit sur la réduction de la mortalité maternelle comme les premiers éléments d'évaluation recueillis en Guinée Forestière le démontrent.

Au Bénin, une mission portant sur l'étude des besoins de réassurance a été réalisée par un boursier du BIT sous encadrement du département et du cabinet CGR. Cette mission a permis de préciser le mécanisme de réassurance des interventions chirurgicales mis en place entre les mutuelles et le RAS. La mission a également relevé les faiblesses dans le système d'information et de gestion qui limitent la possibilité de concevoir d'autres mécanismes de réassurance. La même mission que celle organisée au Bénin a été réalisée en Guinée. Des mécanismes de réassurance ont été identifiés, mais leur mise en place nécessite un renforcement des mécanismes de gestion des risques. Les mesures préalables à prendre ont été proposées.

b. Promouvoir la place de l'assurance maladie volontaire participative en Afrique anglophone

Fin 2009, le nombre total de membres est de 37.687 (+ 28%). Cette augmentation est principalement dû au développement de produits de micro-assurance à adhésion automatique proposés à des producteurs de café membres des « Coffee Society » au Kenya et à la forte croissance du programme de Bushenyi en Ouganda.

L'année 2009 a été la première année où l'ONG kenyane Afya Yetu a assumé la fonction de maître d'ouvrage du programme. Le réseau des CBHF a en charge la croissance des mutuelles et a recruté son premier employé, un agent mutualiste responsable de la gestion des relations financières avec les prestataires de soins et de l'appui à la gestion des mutuelles. Les coopératives de production et de commercialisation du café ont démarré une collaboration avec les mutuelles de santé. Elles avancent le montant des cotisations pour les producteurs de café; ceux-ci remboursent l'avance par retenue à la source lors de la vente du café.

En Ouganda, le programme de Luwero, au centre du pays, est un système de crédit santé regroupant des « mutuelles », adossé à l'hôpital de Kiwoko cogérant du système de crédit. Au cours de l'année, l'hôpital a transféré au réseau les fonctions de paiement des prestations par les mutuelles, et la sécurisation de leurs cotisations, pour ne conserver que la fonction de prestataire de soins. La prochaine étape sera le transfert de certaines fonctions encore détenues par SHU

(promotion, audit, et système d'information). Dans le sud du pays, le programme de Bushenyi va achever sa phase pilote. La mise en réseau est prévue au cours de la phase suivante.

En Tanzanie, le modèle Self Managed CHF testé dans le District de Mbozi a été concluant. Le niveau d'adhésion dans les villages qui se sont organisés en SMHIS et dont la gestion est déléguée au réseau est supérieur à celui obtenu par le CHF. Le modèle va être étendu en 2010. Pour autant, le niveau d'adhésion n'est pas suffisant pour justifier le maintien d'un SMHIS dans chaque village. Une restructuration a donc été décidée pour les SMHIS de faible taille avec la création de sections et une centralisation du partage du risque au niveau du réseau. Dans le district de Kyela, la gestion du CHF par une seule association avec des sections dans chaque village est le modèle retenu par le département et les autorités locales. Il sera mis en œuvre en 2010.

Le département a été sollicité pour participer en juillet 2009 au Kenya à un atelier réunissant les programmes de micro-assurance et les opérateurs membres de KCBHA. Cette rencontre a été l'occasion de faire valoir les résultats obtenus par les programmes appuyés en Tanzanie et au Kenya, d'amorcer un premier dialogue avec le NHIF et d'envisager des pistes de collaboration.

En Tanzanie, l'articulation avec le CHF a été l'occasion de renforcer les capacités des leaders du réseau des SMHIS à la négociation et au dialogue politique avec les autorités du district. Le gouvernement tanzanien a un temps confié au NHIF la gestion du CHF. Une réunion de travail a eu lieu avec la Direction du NHIF qui souhaitait connaître l'approche des SMHIS et ce qui pouvait être « appliqué » dans le cadre du CHF. D'autres missions ayant été assignées au NHIF, le dialogue n'a pu se poursuivre.

c. Promouvoir des systèmes d'assurance maladie participatifs articulés avec des institutions existantes

La mise en œuvre de la phase 1 du programme sur la ville de Dakar au Sénégal a été l'occasion d'étudier en profondeur un montage organisationnel associant des assureurs privés, des IMF et un centre de promotion de gestion (CPG) de la micro-assurance santé. Trois IMF ont été associées à cette étude. Les contraintes et les atouts des IMF pour distribuer les produits, faciliter la collecte des cotisations et l'enregistrement des membres ont été clairement identifiés. Deux IMF parmi les trois ont souhaité créer leurs mutuelles et déléguer la gestion des produits au CPG.

Au cours de la réalisation de l'étude de faisabilité approfondie du programme les paramètres de la viabilité technique, institutionnelle et financière d'un modèle partenarial associant des compagnies d'assurance pour le portage des risques, les groupes organisés pour la distribution des produits et un centre de gestion professionnelle des produits ont été établis. La proposition faite aux assureurs d'investir dans ce CPG a été un facteur déterminant de leur adhésion au projet.

d. Mettre en place les mécanismes de diffusion des savoir-faire

Au Kenya, l'ONG Afya Yetu a confirmé sa capacité à gérer des programmes de promotion de la micro-assurance santé et a renforcé son savoir faire en matière de gestion de la micro-assurance, avec le recrutement d'un nouveau cadre.

En Ouganda l'ONG SHU a restructuré son fonctionnement interne en se dotant d'une direction nationale ayant son siège dans la capitale et en diversifiant son partenariat par la signature d'une convention de financement avec l'ONG Cordaid

pour la mise en place du produit maternité sans risque. L'appui du département a été concentré sur le renforcement des capacités de SHU dans l'appui aux réseaux de mutuelles de santé et la gestion de nouveaux produits de micro assurance santé.

En Tanzanie, l'équipe du programme de Mbozi a été localisée à Mbeya pour coordonner le démarrage du projet dans le district de Kyela. Un processus de réflexion a démarré en vue de la constitution d'une ONG de promotion de la micro assurance, dans un premier temps au niveau de la région de Mbeya.

L'analyse du niveau d'autonomie technique atteint par les deux premières ONG promues par le département met en évidence le besoin d'apporter un appui de proximité au delà des missions réalisées par le siège. Ce besoin est encore plus marqué pour d'autres opérateurs d'appui intervenant dans ces trois pays. La mise en place d'un centre ressource avec une assistance technique permanente couvrant dans un premier temps les 3 pays, a été identifiée comme la réponse la plus adaptée au besoin de ces structures.

e. Intégrer des réseaux d'opérateurs du Nord et du Sud spécialisés dans la micro-assurance maladie

Au cours de l'année, le département a poursuivi sa stratégie de constitution d'un réseau entre opérateurs du Nord et du Sud partageant la même vision du développement de la micro assurance maladie en Afrique : CERMES, FNMF, ANMC, WSM. Dans le cadre de ce réseau informel, plusieurs opérations ont été concertées ou mises en œuvre :

- Programme de recherche-action avec le CERMES financé par le « BIT Innovation Grant », visant à orienter le transfert de fonds des migrants vers le financement de mutuelles de santé dans leur pays d'origine.
- Signature d'une convention avec la FNMF pour la réalisation d'une étude de faisabilité d'un programme d'appui aux organisations de la société civile pour la promotion de l'assurance maladie à vocation universelle.
- Organisation de séminaires de formation.

III. Plan d'orientation stratégique 2010-2014

Durant l'année 2009, le CIDR a poursuivi l'élaboration de son plan d'orientation stratégique 2010-2014.

Le plan d'orientation stratégique 2010-2014 du CIDR se fixe comme objectif global une croissance équitable et durable des territoires. Sa mise en œuvre s'organise autour de trois priorités politiques :

- ▶ 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.

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

a. Promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales

Le CIDR accompagnera l'insertion « d'entrepreneurs ruraux » aux différents échelons de filières porteuses. Il développera des pratiques contractuelles durables, des modes de financement adaptés et des innovations techniques et technologiques. Il appuiera également les organisations paysannes à la fois dans leur participation à la définition des politiques publiques concernant l'agriculture, et dans une implication plus marquée de leur part dans le développement de logiques entrepreneuriales au niveau des filières vivrières et marchandes.

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

Dans les villes secondaires, le CIDR accompagnera le développement de micros, petites et moyennes entreprises fortement créatrices d'emplois. Ces entreprises cibleront prioritairement les nouvelles demandes urbaines liées au développement de modes de vie et de consommation plus modernes.

Dans les quartiers populaires de grandes agglomérations, il favorisera le développement des activités d'insertion économique. Il appuiera la mise en place d'entreprises de services travaillant sous contrat et recrutant de manière importante dans les quartiers populaires. Il associera à ces démarches des entreprises publiques, des grandes entreprises et des PME « citoyennes » nationales dans le cadre de démarches « RSE ».

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

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 les stratégies départementales ou régionales de développement économique, d'accompagner et de renforcer les services communaux chargés de la promotion du développement économique local, d'animer des espaces de concertation public-privé, d'accueillir

les entrepreneurs, de gérer des fonds de développement économique et de développer des relations avec le système bancaire, d'assurer la promotion économique du territoire, etc.

Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

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

Le CIDR renforcera la priorité qu'il accorde aux actions pouvant favoriser l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement : plans d'épargne et de crédit « scolarisation des filles », crédits « amélioration de l'habitat », synergies entre les mutuelles de santé et les systèmes publics de couverture maladie universelle, articulations entre les mutuelles de santé et les programmes de lutte contre le VIH, développement d'entreprises et création d'emplois pour les jeunes et les femmes, etc. 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 atteints.

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

D'autre part, 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, adaptation des services et des produits aux bénéficiaires, amélioration du capital social et politique des bénéficiaires, responsabilité sociale. Il 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'évaluations régulières et la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires.

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

a. Participer à la territorialisation des politiques sectorielles

Une véritable stratégie de « territorialisation » des politiques sectorielles doit être mise en œuvre afin de créer de nouvelles dynamiques au niveau des collectivités décentralisées. Le CIDR accompagnera les collectivités locales dans la mise en place de services techniques opérationnels. Il les appuiera dans leur articulation avec les services déconcentrés de l'Etat, afin de permettre le transfert, en direction des collectivités locales, de la maîtrise d'ouvrage des programmes sectoriels (eau, assainissement, hydraulique rurale, éducation, santé, développement économique, etc.).

b. Articuler développement durable et gouvernance territoriale

Le CIDR prendra, dans le cadre de son plan stratégique, une position volontariste sur la prise en compte des enjeux du développement durable. Il demandera à chacun de ses départements opérationnels de définir à ce niveau une politique claire ainsi que la manière dont il entend la mettre en œuvre en concertation avec les collectivités territoriales décentralisées. Il accompagnera la gouvernance territoriale dans ses fonctions de définition, d'orientation et de pilotage des actions, afin d'assurer la cohérence d'une véritable politique de développement durable au niveau des territoires.

La réalisation de ce plan d'orientation stratégique 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

Démarche de partenariat et d'alliance

Elle a pour objectif la mise en œuvre d'une politique d'ouverture, de partenariats opérationnels et d'alliances stratégiques. La démarche de partenariat et d'alliance du CIDR se développera dans trois directions :

- Diversifier les coopérations avec de nouveaux acteurs des sociétés civiles du Sud (diasporas, clubs d'entrepreneurs ou d'investisseurs, entreprises de toute taille, syndicats paysans, organisations socioprofessionnelles, etc.
- Développer des partenariats techniques avec des opérateurs spécialisés du Sud (promotion de programmes en Afrique subsaharienne avec des opérateurs du Maghreb, d'Afrique du Sud, d'Amérique latine et d'Asie)
- Promouvoir, dans le cadre du mécénat de compétences, des partenariats au Nord (collectivités territoriales, banques, fondations d'entreprises, entreprises agroalimentaires, fédérations nationales du mouvement mutualiste, réseau de professionnels en management, etc.)
- Accompagner la croissance de l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR) dans l'élargissement de son sociétariat en nombre (passant de 15 à 25 structures), en couverture géographique (passant de 7 à 12 pays avec une attention particulière en direction des pays d'Afrique de l'Est), en compétences thématiques (éducation, environnement, développement économique local, etc.).

Démarche de management des connaissances

Le CIDR a la volonté de capitaliser ses connaissances et son savoir-faire, de 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. Cette démarche de management des connaissances associe quatre éléments principaux : un travail de recherche-action, un travail de capitalisation, un travail d'opérationnalisation et un travail de diffusion.

Le CIDR réalisera le « déploiement » de la démarche de management des connaissances qu'il a initiée dans son précédent plan. Il multipliera les communautés de pratiques ; il développera un réseau d'expertises, etc. Chacun des départements du CIDR définira un programme annuel de management des connaissances. Le CIDR accompagnera d'autre part les membres de l'AIDR dans le développement de leur propre démarche. Il poursuivra enfin l'amélioration technologique de son site de management des connaissances (UNGANA).

Démarche de communication externe

Le CIDR inclura dans son plan stratégique une politique de communication, concertée, cohérente et partagée. 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. 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. Ce plan prévoit en particulier : la création d'une banque informatisée de textes et d'images, l'ouverture du site UNGANA à un public large, la présentation des plans d'orientation stratégique du CIDR dans les pays d'intervention, la réalisation de montages vidéo sur les programmes, etc.

Démarche d'accompagnement managérial

Le CIDR prévoit de mettre en place, en 2010, une direction exécutive. D'autre part, dans le cadre de leur plan d'actions à cinq ans, les départements du CIDR, ont programmé le développement d'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. Il s'agit de créer dans différents pays des « coordinations régionales thématiques ».

Afin de développer une large mobilisation autour de son nouveau plan stratégique et la constitution d'équipes efficaces, tant au siège qu'au niveau des coordinations régionales, le CIDR mettra en place sur la première année de son plan une démarche d'accompagnement managérial. La première étape consistera dans l'élaboration d'un pacte managérial. Ce pacte managérial, qui résultera d'un travail collectif, précisera les principes managériaux qui présideront au fonctionnement du CIDR.

Il pourrait s'organiser en trois chapitres : un chapitre consacré aux valeurs (valeurs professionnelles, valeurs managériales, 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.).

IV. Programme d'activités 2010

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Organisation

Il s'agit de revoir l'organisation pour être en état d'atteindre les objectifs ambitieux fixés dans le cadre du plan d'orientation stratégique 2010-2014. Dès cette année, les principales activités relatives à l'organisation seront :

- Mettre en place une coordination régionale « Afrique de l'Ouest » et une coordination nationale à « Madagascar »
- Poursuivre l'organisation d'ateliers bilans annuels par programme
- Poursuivre et développer les activités interprogrammes d'échanges de pratiques
- Mettre en place et adapter aux besoins du département le logiciel de gestion de projet Aid Impact
- Définir le projet managérial du département avec l'appui du consultant IDRH
- Organiser des échanges et des actions de partenariat avec les autres départements du CIDR.

1.2. Recherche-développement

Les initiatives du département s'inscriront dans la stratégie recherche-développement plus globale du CIDR dans les domaines de l'étude d'impact ou de démarche qualité. Les principales activités programmées en seront :

- Participer activement aux travaux de recherche action du F3E sur les thèmes des études d'impact, des démarches qualité, des nouvelles approches de capitalisation, des dispositifs de suivi-évaluation
- Recruter un « doctorant CIDR » pour développer un programme commun aux quatre départements sur le thème des indicateurs de développement durable, de performances sociales, etc.
- Réaliser une étude sur la prise en compte du genre et la promotion de l'équité hommes-femmes dans les dispositifs de la démarche de territoire au Bénin
- Formaliser une offre de service d'accompagnement des collectivités en matière de coopération décentralisée.

1.3. Formation

L'année 2009 a été marquée par le lancement par le département d'un programme de 4 cycles de formations ouvertes aux cadres et experts africains intéressés par les nouvelles approches du développement territorial en Afrique. Deux cycles sont programmés en 2010 : la gouvernance locale pour le développement, la planification territoriale.

En interne, plusieurs actions d'accompagnement ou de formation des personnels du département ont également été prévus :

- Systématiser les entretiens individuels d'appréciation
- Organiser des formations, au Bénin et à Madagascar, à destination des directeurs de services intercommunaux en gestion de projet et management d'équipe.

1.4. Management des connaissances

Après une année 2009 assez peu productive en capitalisation et analyse de pratiques, le département s'est fixé, pour 2010, de nouveaux objectifs :

- Accompagner les conseillers techniques dans la production de documents de capitalisation
- Réunir les conseillers techniques pour un séminaire annuel du département
- Produire et diffuser le manuel du praticien d'élaboration des plans de développement communaux (PDC) au Bénin
- Produire et diffuser un manuel d'animation des fokontany (PDF) et d'élaboration des plans de développement des fokontany à Madagascar
- Organiser deux formations à destination de cadres africains : Gouvernance locale (mai 2010) et Planification territoriale (septembre 2010).

1.5. Partenariat et alliance

Le plan stratégique 2010-2014 du CIDR met en avant une politique transversale de partenariat et d'alliances, mettant ainsi en évidence le caractère essentiel de ces sujets pour l'avenir de l'organisation. Pour le département, cette recherche passera en 2010 par les activités suivantes :

- Intégrer le réseau « Eau et décentralisation » animé par PS Eau à Paris et par GRET à Madagascar
- Identifier un partenaire technique spécialisé dans le domaine de l'eau et assainissement à Madagascar
- Identifier des compétences en matière d'application du concept de développement durable aux collectivités du Sud
- Se rapprocher d'une université ou grandes écoles en Picardie pour des interventions ponctuelles et la recherche de stagiaires

1.6. Communication

Tous les travaux d'analyse et de réflexion réalisés en 2009 pour élaborer le nouveau plan stratégique ont insisté sur l'importance et la nécessité pour le CIDR de se doter d'une stratégie ambitieuse en matière de communication. Le département y contribuera dès 2010. Il entend ainsi :

- Communiquer sur le nouveau plan d'orientation stratégique du CIDR au Bénin et à Madagascar
- Produire un support de communication sur les interventions du département
- Intégrer les réseaux « Eau » et les réseaux « coopération décentralisée » en France, au Bénin et à Madagascar
- Diffuser largement les outils de capitalisation du département
- Participer à la cellule « communication CIDR ».

1.7. Prospection de nouveaux programmes

a. Bénin

- Monter en partenariat avec le GIC un projet « gouvernance de l'eau » incluant un volet capitalisation avec les Agences de l'eau Seine-Normandie et Artois-Picardie
- Mobiliser la coordination régionale sur la veille et la prospection au Bénin notamment sur le lancement du nouveau programme Eau de l'AFD

b. Madagascar

- Déposer et éventuellement mettre en œuvre le « Projet d'Appui au Développement Social Urbain de la Commune de Diégo » (FISONG/AFD)
- Déposer et éventuellement mettre en œuvre le programme « UNICOSA Ambanja : Eau et assainissement » (CRP/MAEE)
- Répondre à l'appel à projets Union Européenne « Facilité Eau »

c. Autres pays

- Réaliser d'ici la fin de l'année 2010 une étude d'opportunité dans l'un des trois pays suivants : Burkina, Côte d'Ivoire, Ghana.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Organisation

Dans le courant du second semestre 2010, le département recrutera un conseiller technique régional qui coordonnera le programme de croissance des plates-formes nationales d'appui au Bénin, Burkina, Mali et Togo. L'installation de ce conseiller technique régional permettra au directeur de consacrer plus de temps pour :

- Développer de nouveaux partenariats et définir de nouveaux programmes
- Améliorer l'efficacité dans la gestion des ressources humaines du département
- Piloter et suivre des activités transversales.

Un projet managérial avec une double portée, collective et individuelle, accompagnera cette nouvelle organisation. Celui-ci, élaboré et suivi dans le cadre de la participation du directeur de département aux sessions de formation de l'AIDR sera réajusté lors de la session de mars 2010.

2.2. Recherche développement

a. Fonds d'investissements

Afin de répondre aux besoins des entreprises en création, le département mettra en place dans chaque pays d'intervention en Afrique de l'Ouest un fonds d'investissement (capital-développement). Une mission d'appui et de conseil technique et juridique sur les modalités de fonctionnement de ce fonds au Togo et au Bénin sera effectuée par PAMIGA au cours du premier trimestre 2010.

b. Création d'un outil fonctionnel de suivi d'impacts auprès des producteurs

Le département et ses partenaires établiront au second trimestre les termes de référence d'une mission d'expertise externe. Cette expertise évaluera les différentes approches actuellement utilisées et proposera une simplification et une harmonisation des outils utilisés.

c. Promotion d'actions à caractère économique par des organisations professionnelles agricoles faitières

La mise en œuvre en 2010 de deux programmes, au Bénin et en Côte d'Ivoire, amènera le département à définir en mars un programme spécifique de capitalisation.

d. Stratégies territoriales de développement agricole et rural

Un stagiaire sera encadré au second semestre pour un travail bibliographique lié au second axe stratégique du département (Appuyer la définition et la promotion de stratégies territoriales de développement agricole et rural).

2.3. Formation

Deux formations liées à des préparations au départ sont prévues en 2010 pour les conseillers techniques affectés aux programmes au Bénin et en Côte d'Ivoire. Elles permettront avec l'appui du service de management des connaissances de formaliser les modules de formation utilisés par le département.

2.4. Management des connaissances

Les actions mises en œuvre par le département porteront sur :

- Accompagnement de deux communautés de pratiques sur les thèmes « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs » et « Mise en place d'un fonds d'investissement pour le financement des filières agricoles »
- Publications sur UNGANA
- Organisation d'un atelier sur l'élaboration d'une charte de responsabilité sociale et environnementale à laquelle devront adhérer les entreprises promues et appuyées.

2.5. Partenariat et alliance

- Diversifier les partenariats pour le financement des entreprises agricoles
- Mobiliser des organismes de recherche et établissements d'enseignement du Nord : étudier avec l'Institut Supérieur des Techniques d'Outre Mer (ISTOM) les possibilités de pérenniser le travail mené dans le cadre de leur démarche « Mission Jeune Expert » en 2009.

2.6. Communication

- Présentation du plan d'orientation stratégique CIDR
- Organisation d'un atelier en Afrique de l'Ouest sur le thème « Construire des relations pérennes entre entreprises agroalimentaires existantes et organisations de producteurs »
- Implication du département dans l'organisation du Master de recherche « Dynamiques comparées du développement » (Nanterre)
- Participation aux travaux de la commission « Agriculture et Alimentation » de Coordination SUD.

2.7. Mise en œuvre de nouveaux programmes

a. Afrique de l'Ouest – Programme régional

Le département et quatre de ses partenaires ont défini fin 2009 les grandes lignes d'une prochaine phase conçue à une échelle régionale qui se fixe pour objectif d'accompagner et amplifier le rôle moteur des entreprises agroalimentaires dans le développement durable des filières agricoles. L'action s'appuiera sur le mécanisme des plates-formes et sera coordonnée au niveau du CIDR par un conseiller technique régional basé soit au Togo soit au Bénin.

b. Côte d'Ivoire

Il est prévu que ce programme débute d'ici la fin de l'année 2010. Il a pour objectif de fournir un appui à l'Association Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire.

2.8. Prospection de nouveaux programmes

Ghana

Formulation d'un programme pour la fin de l'année 2010. Le département s'appuiera notamment sur la démarche « Mission Jeune Expert (MJE) » mise en place par l'ISTOM.

Madagascar

Etudier la faisabilité d'un programme dans les régions Sofia et Diana en collaboration avec FIDEV dans le second semestre 2010.

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Organisation

L'enjeu de l'année est à la fois de renforcer la Coordination Régionale Afrique de l'Est en lui donnant davantage les contours d'un programme régional et de parvenir à revoir les rôles et relations entre les responsables de programmes au siège et les coordonnateurs régionaux. En Afrique de l'Est, le cas du nouveau projet Rwanda avec Basix et les études et appels d'offre vont servir de situation concrète pour mettre au point un mode d'organisation. Une réflexion devra aussi être initiée dès 2010, pour lancer un programme Afrique Centrale pour le Cameroun et le Tchad, sur le modèle de l'Afrique de l'Est.

En matière de ressources humaines, le département va réaliser tous les entretiens d'appréciation à tous les niveaux : responsables de programmes, conseillers régionaux, conseillers techniques.

3.2. Recherche-développement

Les thèmes de recherche-développement en 2010 s'inscrivent dans le prolongement des travaux menés en 2009 :

- Fusion d'institutions de microfinance rurales (IMFR)
- Financement de filières : crédit moyen terme, leasing, garantie contractuelle
- Institutionnalisation d'IMFR articulées avec une institution financière (IF) commerciale (cas de l'Ethiopie)
- Caisses urbaines dans des villes secondaires

3.3. Formation

En termes de formation interne, le département prévoit le recrutement de 4 conseillers techniques ainsi qu'une formation des conseillers techniques en septembre sur les plans d'affaire et les projections financières sur le logiciel « Microfin ». Au niveau formation externe, il est prévu une participation du directeur de département à la formation « Boulder Turin » sur le thème de la « Nouvelle Finance Rurale ».

3.4. Management des connaissances

Six à sept documents seront produits et indexés sur UNGANA sur le thème du « financement de chaînes de valeur agroalimentaires » : méthodes d'étude, processus et étapes, études de faisabilité de filières et une capitalisation d'expérience.

Par ailleurs, des publications seront faites sur l'expérience d'articulation de caisses autogérées avec des IMF en Ethiopie : méthodologies, outils, processus, résultats, prise en compte par les autorités, rôle de l'association professionnelle et impact sur la portée et la rentabilité des IMF.

3.5. Partenariat et alliance

Le point saillant de la démarche de partenariat et d'alliance au cours de l'année 2010 est la collaboration avec Basix India avec lequel CIDR/PAMIGA réalisera deux projets conjoints, en Ethiopie et au Rwanda, dans le cadre de l'initiative Microlead (FENU/Fondation Gates).

Le département souhaite aussi poursuivre les contacts avec General Electric (GE) dans le domaine du financement de l'eau et de l'énergie afin de percer dans le partenariat avec les grands groupes. Le Bénin pourrait être un bon terrain pour une action pilote.

3.6. Communication

Le département participera aux activités de communication collective du CIDR, en organisant une présentation nationale du plan stratégique 2010-2014 en Tanzanie en mai prochain. Le plan stratégique du département sera traduit en anglais en vue d'une large diffusion au Sud (autorités locales, ONG du Sud, associations professionnelles, bureaux de représentants de bailleurs sur place, IMF du pays).

Le département utilisera l'opportunité du projet « Facilité Alimentaire UE » en Tanzanie, pour faire réaliser un film sur ses activités en financement rural et financement de chaîne de valeur. Ce film contribuera à alimenter la banque d'images que CIDR compte monter. Le département cherchera à les valoriser en Tanzanie avec PRIDE et en Europe. Les partenariats avec Basix devront aussi faire l'objet d'une communication active.

3.7. Mise en œuvre de nouveaux programmes

a. Rwanda

Ce programme, mené en partenariat avec Basix, a pour objectif d'appuyer deux IMF de taille nationale. Il apportera aussi un appui à l'Association de Microfinance du Rwanda (AMIR). Les appuis seront apportés en matière de gestion de risques, gestion des ressources humaines, renforcement de la gouvernance et des systèmes d'information et de gestion.

b. Cameroun EMF

Ce programme, mis en œuvre avec MIFED-Cameroun, vise l'extension en milieu rural de deux EMF urbaines du Cameroun. Il concentrera ses interventions sur le renforcement institutionnel et le développement de produits adaptés à la clientèle rurale.

c. Madagascar –Centre de ressources

Le département envisage enfin de démarrer avec FIDEV fin 2010 un programme « Centre de Ressources en Microfinance » à Madagascar. La première étape du programme consistera à réaliser un diagnostic institutionnel auprès des six IMF retenues.

3.8. Prospection de nouveaux programmes

Le département prévoit la réalisation d'une à deux études pour l'identification d'un ou deux nouveaux projets pour 2011 : Côte d'Ivoire (financement TPE) et autre pays non encore identifié.

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Organisation

Le département travaillera dans trois directions :

- Mettre en place des procédures de planification des activités
- Améliorer l'efficacité du suivi des programmes : mieux articuler et coordonner le calendrier prévisionnel des missions, fixer un calendrier prévisionnel des activités de suivi financier et de reporting, etc.
- Réaliser une étude préalable à la mise en place d'un programme régional en Afrique de l'Est.

4.2. Recherche-développement

Trois activités sont programmées pour l'année 2010 :

- La viabilité et les stratégies de cofinancement des systèmes de micro-assurance santé par des mécanismes de financement du SIDA (« réassurance ») dans la région de Kyéla en Tanzanie
- La viabilité et les stratégies de cofinancement des systèmes de micro-assurance santé par les migrants comoriens et sénégalais (CERMES sur financement du BIT).
- Un travail de recherche méthodologique sera réalisé en partenariat avec le CERMES pour concevoir une méthodologie fiable de suivi et d'évaluation de l'impact de l'adhésion aux mutuelles sur la réduction de la mortalité maternelle aux Comores.

4.3. Formation

- Recrutement et formation de 3 chargés d'étude pour le Burkina Faso, le Togo et l'Afrique de l'Est.
- Un stagiaire France pour la formalisation et la standardisation des outils de gestion technique de la micro-assurance santé
- Formation de l'assistant technique national du projet FISONG au Sénégal
- Montage et réalisation du cycle 2 de formation (juin 2010) sur les thèmes des études de faisabilité et la gestion des risques
- Organisation du séminaire sur le thème de la micro-assurance participative et l'assurance maladie universelle en décembre 2010.

4.4. Management des connaissances

Le programme de management des connaissances du département pour l'année 2010 s'articule autour des points suivants :

- Communauté de pratiques sur le thème « Activités de marketing pour augmenter la portée des mutuelles » (février à juin 2010)
- Rédaction d'un document « Contrat d'objectifs » par le programme Guinée. Ce travail donnera lieu à la production d'un guide de bonnes pratiques (premier semestre 2010)
- Elaboration d'une note technique sur l'articulation entre des mutuelles et un dispositif national de financement de la micro-assurance maladie par le programme Tanzanie (second semestre 2010).
- Réalisation d'un travail de capitalisation sur le modèle « Sécurité sociale villageoise » par le programme Comores (second semestre 2010).
- Enrichissement d'UNGANA : indexation de 12 documents dans l'année issus des programmes ;
- Productions de documents de veille en particulier sur les initiatives relatives à l'assurance maladie universelle et à la gratuité des soins.

4.5. Partenariat et alliance

Le département établira avec l'Agence Nationale de la Mutualité Chrétienne une convention de partenariat dans le but de mener des actions communes de promotion de la mutualité en Guinée, au Bénin, et éventuellement en République Démocratique du Congo. Le partenariat portera également sur la promotion des séminaires de formation organisés par le CIDR avec la participation de l'ANMC.

Dans le cadre de la convention qu'il a signée avec la FNMF, le département réalisera l'étude préalable de formulation d'un programme conjoint au Burkina Faso. (Février à septembre 2010)

Il réalisera avec le CERMES le volet de l'étude/action portant sur la conception de mécanismes de financement par les migrants comoriens et sénégalais des systèmes de micro assurance santé dans leurs pays d'origine.

4.6. Communication

Le département rédigera un document de présentation de ses activités à destination de partenaires potentiels.

4.7. Formulation de nouveaux programmes

- Formulation d'un programme inter pays d'appui à la promotion de la micro-assurance participative en Afrique de l'Est (Tanzanie, Ouganda, Kenya, éventuellement autres pays) articulée avec des fonds de financement du SIDA. Une étude de faisabilité sera réalisée au cours du premier semestre 2010 pour l'introduction d'un programme à divers bailleurs en septembre.
- Elaboration d'une stratégie inter-réseaux de promotion du mouvement mutualiste dans le Nord Bénin, en concertation avec WSM et ANMC.
- Identification et formulation avec la FNMF d'un programme de promotion de modèles mutualistes articulés avec le régime d'assurance maladie universelle
- Montage d'un programme national en Guinée entre la GTZ, l'ANMC, Nantes Guinée et le département. Il inclura la mise en place d'un cadre national de concertation, d'une plate-forme technique et d'un centre technique. Le programme devra être finalisé et approuvé par les opérateurs et le Ministère de la Santé à la fin du troisième trimestre 2010.

- Suite à l'étude d'opportunité qui a mis en évidence un contexte propice à la promotion de la micro-assurance sur la ville de Lomé au Togo, le département réalisera une étude avec pour objectif d'établir la faisabilité d'un modèle partenarial associant des groupes organisés, des mutuelles de santé et un Centre de Promotion et de Gestion.

5. Démarches organisationnelles

5.1. Démarche de partenariat et d'alliance

a. Formalisation d'une stratégie globale de partenariat et d'alliance

La définition d'une stratégie globale de partenariat et d'alliance est une nécessité afin de cadrer les initiatives de chaque département. Elle se basera sur une analyse des objectifs de partenariat et d'alliance de chacun des départements et l'identification de deux ou trois partenariats emblématiques qui couvriront l'ensemble de la stratégie CIDR. Elle sera présentée, en septembre 2010 au Conseil d'Administration et à l'Assemblée Générale.

- Préciser les termes de référence d'une étude globale de cadrage
- Réaliser les études nécessaires et élaborer la stratégie globale (CIDR et départements) en lien avec le Comité exécutif
- Faire valider la stratégie par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale
- Décliner la stratégie globale en plans d'actions par département sur une période de 4 ans

b. Suivi de la mise en œuvre des premières activités au niveau des départements

Chacun des départements a défini dans son programme 2010 les principales actions qu'il entend mener en termes de partenariat et d'alliance.

- Le département « Ingénierie, management et gouvernance des territoires » envisage de proposer aux Régions françaises une méthode de coopération décentralisée qui valorise leurs savoir-faire et de développer plus spécifiquement des liens avec les universités de la région Picardie.
- Le département « Entreprises agricoles, filières et marché » concentrera ses actions sur le développement de partenariats avec des fondations d'entreprises et des organisations de commerce équitable et développera des collaborations avec des clubs d'entrepreneurs au Bénin et au Togo.
- Le département « Microfinance, entreprises et création d'emplois » a programmé de promouvoir un programme conjoint avec Basix en Ethiopie et au Rwanda et de développer une collaboration avec General Electric sur l'eau et l'énergie.
- Le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » va d'une part étudier avec le CERMES l'établissement de relations avec la diaspora des Comores et du Sénégal et d'autre part signer des conventions cadres avec la FMNF et l'ANMC.

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

Au niveau de l'AIDR trois axes majeurs sont retenus : élargir le sociétariat de l'AIDR en nombre (passage de 17 structures à 20) ; développer avec les partenaires actuels de l'AIDR des stratégies pays ; poursuivre le renforcement des compétences en management des équipes de direction.

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

Au niveau des départements, la démarche de management des connaissances se centrera sur l'appui aux départements dans la définition, l'élaboration et l'évaluation de leur programme annuel de management des connaissances (élaboration de documents de référence de qualité, développement et animation de communautés de pratiques, etc.). Une attention particulière sera apportée dans l'accompagnement des départements dans l'organisation et l'évaluation de séminaires ; ainsi qu'au développement d'un réseau d'expertises sur UNGANA.

La formation des membres de l'AIDR aux techniques et procédés de partage des connaissances sera poursuivie et une ou deux nouvelles organisations membres seront accompagnées dans la définition et la mise en œuvre de programmes de management des connaissances.

Au niveau des activités de formation, il est prévu d'adapter des dispositifs, supports et outils de recrutement ; d'accompagner les départements dans l'actualisation des modules de préparations au départ des conseillers techniques nouvellement recrutés. La création et le développement d'un centre de formation et de management des connaissances au CIDR sera étudiée.

5.3. Démarche de communication externe

Durant l'année, une cellule de communication au CIDR, composé de membres du CIDR et de personnes ressources extérieures sera mise en place avec pour fonctions :

- Développer un réseau d'appui conseil avec des spécialistes du Nord et du Sud
- Former les conseillers techniques à la communication
- Définir les modes de fonctionnement d'une banque de messages et d'images
- Présenter le plan d'orientation stratégique 2010-2014 dans les différents pays d'intervention
- Mettre en œuvre une nouvelle charte graphique.

5.4. Démarche d'accompagnement managérial

La démarche articulera un travail de cadrage et de mise en cohérence par l'équipe de direction tout en s'appuyant sur les points de vue et besoins exprimés par l'ensemble des collaborateurs du CIDR. Il s'agit, en étant accompagnés par un cabinet de consultants, de :

- Faire participer à la démarche l'ensemble des collaborateurs
- Mettre chacun des niveaux d'encadrement en situation d'identifier comment répondre aux besoins exprimés par le niveau « N-1 »
- Tout en garantissant une cohérence au regard du cadre et des ambitions stratégiques.

La démarche comprendra 6 phases : cadrage et présentation du projet à l'équipe de direction ; entretiens avec les conseillers techniques, les conseillers régionaux et les responsables de programmes au siège ; entretiens avec les directeurs de département et synthèse pour présentation au président, directeur et en Comité exécutif ; séminaire 1 de l'équipe de direction et proposition d'une première version du pacte managérial ; table ronde afin de réaliser une analyse critique au regard des enjeux terrain ; séminaire 2 de l'équipe de direction et finalisation du pacte managérial.

Sigles et abréviations

AEMFI	Association of Ethiopian Microfinance Institutions
AFD	Agence Française de Développement
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
AIMS	Association Inter-Mutuelles de Santé (Bénin)
ANMC	Association Nationale de la Mutualité Chrétienne (Belgique)
APIDA	Association pour le Développement de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (Bénin)
APME.2A	Agence pour la Promotion des PME pour l'Agriculture et l'Artisanat (Burkina)
ASGOL	Appui Suisse à la Gouvernance Locale (Bénin)
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BIT	Bureau International du Travail
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole (Mali)
BPO	Budget Programme par Objectifs
BUCO	Bureau de la Coopération Suisse
C2A	Commission Alimentation et Agriculture
CGR	Cabinet de Gestion du Risque (Sénégal)
CHF	Community Health Fund (Tanzanie)
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Centrale
CTG	Centre Technique de Gestion
CVECA	Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit Autogérée
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Suisse)
EMF	Etablissement de Micro Finance
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises Territoire et Développement (Togo)
FADeC	Fonds d'Appui pour le Développement des Communes (Bénin)
FDL	Fonds de Développement Local
FDT	Fonds de Développement des Territoires
FFARM	Facilitating Farmers Access to Remunerative Market (Ethiopie)
FID	Fonds d'Intervention pour le Développement (Madagascar)
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FNMF	Fédération Nationale de la Mutualité Française
FODESA	Fonds de Développement en zone Sahélienne (Mali)
GIC	Groupement Intercommunal des Collines (Bénin)
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HARDI	Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré (Madagascar)
ICD	Initiatives – Conseils – Développement (Mali)
ICS	Institution de Crédit Solidaire
IMF	Institution de Microfinance
IMFR	Institution de Microfinance Rurale
KCBHF	Kenya Community Based Health Financing Association
MCA	Millennium Challenge Account
NHIF	National Health Insurance Fund (Kenya)
OCSSCO	Oromya Credit and Saving Share Company (Ethiopie)
ODETA	Organisation pour le Développement Economique des Territoires de l'Alibor (Bénin)
PACTE	Projet d'Appui au Développement des Collectivités Territoriales (Bénin)
PADC	Projet d'Appui au Développement des Communes (Bénin)

PAGEFCOM	Projet d'Appui et de Gestion des Forêts Communales (Bénin)
PAMIGA	Participative Microfinance Group for Africa
PASPRU	Projet d'Appui au Secteur Privé Rural (Burkina)
PDC	Plan de Développement Communal
PDF	Plan de Développement des Fokontany (Madagascar)
PDLU	Programme de Développement Local Urbain (Madagascar)
PDPU	Programme de Développement des Pôles Urbains (Madagascar)
PN2D	Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (Madagascar)
PNAT	Politique Nationale d'Aménagement du Territoire (Madagascar)
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PROFINDER	Projet pour le Financement du Développement Rural
PSDR	Programme de Soutien au Développement Rural
PSRSA	Programme Spécial de Restructuration du Secteur Agricole (Togo)
PUASA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (Togo)
RAS	Réseau Alliance Santé (Bénin)
RSCF	Rural Savings and Credit Facilities (Ethiopie)
RESOP	Réseau des ESOP (Togo)
SEP	Suivi Evaluation Programmation
SHU	Save for Health Uganda
SIG	Système d'Information et de Gestion
SMHIS	Self Managed Health Insurance Scheme (Tanzanie)
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
T&D	Territoire et Développement
UMSGF	Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière
UNGANA	Site de Management des Connaissances
UNICOSA	Union des Communes du Sambivano (Madagascar)
VSF - B	Vétérinaires Sans Frontières - Belgique
WPS	Wakenya Pamoja SACCO (Kenya)

Le présent rapport d'activités est le rapport de synthèse des activités du CIDR pour l'année 2009. Il est complété par quatre rapports d'activités des départements et par une présentation détaillée des comptes de résultats de l'exercice 2009.

L'ensemble de ces rapports est consultable sur le site www.cidr.org