

## Rapport d'activités 2009

Microfinance, entreprises et création d'emplois



Burkina Faso - Triage du soja – Unité de transformation du soja de Léo (Province de la Sissili)

## **Microfinance, entreprises et création d'emplois**

Les programmes du département « Microfinance, entreprises et création d'emplois » ont pour objectif de mettre en place une offre pérenne de services financiers en direction des populations qui n'ont pas accès au système bancaire classique, pour soutenir leurs initiatives entrepreneuriales et le développement économique local.

### **Promotion de la microfinance rurale pérenne**

La viabilité financière des institutions opérant en zone rurale reste un enjeu fondamental pour le secteur de la microfinance. Pour les aider à faire face à ces contraintes, le département appuie les institutions de microfinance dans trois directions : stratégie de regroupement permettant la constitution d'ensembles cohérents plus solides et la réalisation d'économies d'échelle ; mise en oeuvre de schémas institutionnels qui combinent une organisation professionnelle intervenant en zone urbaine articulée avec un système participatif décentralisé en zone rurale ; mise en place de mesures incitatives et de produits financiers adaptés pour promouvoir l'esprit d'entreprise et favoriser la création d'emplois durables. L'introduction de technologies du type banque à distance, pour réduire les coûts de transaction et poursuivre la pénétration en milieu rural à grande échelle est un des chantiers majeurs du département.

### **Conseil en organisation et en méthode à des institutions existantes**

Dans des pays ou régions où des institutions de microfinance sont plus développées, le département mène des actions de renforcement institutionnel visant à donner aux institutions partenaires, les moyens d'assumer au mieux leurs objectifs de croissance. Elles portent sur l'organisation elle-même et sa stratégie (plan d'affaires, ressources humaines, système d'information et de gestion, management des connaissances, etc.) et sur son positionnement dans l'environnement professionnel. Un appui spécialisé en méthodologie et en élaboration de nouveaux produits adaptés au monde rural leur est apporté pour les accompagner dans leur extension sur ce nouveau marché porteur. Le financement d'entrepreneurs insérés dans des chaînes de valeur à fort potentiel est un produit phare du département.

### **Financement de l'entreprise créatrice d'emplois**

Dans des villes secondaires africaines, une demande solvable créée par des ménages de la classe moyenne émergente ouvre le champ à un nouveau marché local. Le département appuie les institutions de microfinance partenaires dans la création d'un guichet « financement de TPE et PME ». Il les accompagnera dans la définition des produits financiers adaptés, dans la mise en place d'incitations à la création d'emplois, surtout à destination des jeunes et des femmes et dans leur collaboration avec des prestataires de services non financiers.

### **Innovation financière par le développement de produits et services à forte valeur ajoutée sociale et environnementale**

En partenariat avec des groupes de microfinance asiatiques ayant fait leurs preuves, le département met en oeuvre des recherches-actions en « financement des moyens d'existence » et propose à des institutions de microfinance volontaires le lancement de produits à forte valeur ajoutée sociale et environnementale, contribuant à l'atteinte des OMD et à l'amélioration de leurs performances, sociales aussi bien que financières.

## **I. Faits marquants de l'année 2009**

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.

### **Consolidation des réseaux CVECA**

Les activités de consolidation des CVECA du Mali se sont poursuivies par la conduite d'études de faisabilité pour des 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 » où la caisse est actionnaire d'une institution financière via son association, où les décisions sont désormais partagées entre les élus et des techniciens et où les agents vont proposer des services aux clients et non attendre que ceux-ci viennent à eux. 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 CIDR.

### **Appuis à des institutions existantes**

Les projets d'appui à des IMF existantes en Afrique de l'Est ont obtenu des résultats très satisfaisants. En Ethiopie, les réseaux appuyés ont connu des croissances remarquables tout en restant très performants sur les plans sociaux (Buusaa Gonofaa a obtenu en 2009 le prix européen des performances sociales). Au Kenya, Wakenya Pamoja SACCO (WPS) a été classé parmi les 5 premières SACCO les plus performantes du pays. En Tanzanie, PRIDE est l'IMF qui a le mieux résisté à la concurrence des banques, selon des observateurs nationaux.

La situation est plus mitigée au Togo, où des difficultés rencontrées amènent le département à être beaucoup plus rigoureux dans le choix de ses partenaires : diagnostic institutionnel approfondi surtout sur la gouvernance, diagnostic financier poussé sur la qualité du portefeuille, la solvabilité et l'adéquation des ressources par rapport à la croissance envisagée. Le département ajustera ses méthodologies d'analyse pour les années à venir et réfléchira aux circonstances où il fera appel à des sociétés de notations spécialisées pour confirmer et affiner son propre diagnostic.

### **Financement des chaînes de valeurs**

Dans le domaine du financement des chaînes de valeur agroalimentaires dont la pertinence s'est confirmée avec la persistance de la crise alimentaire et la prise de conscience internationale de la nécessité de réinvestir massivement dans l'agriculture, le département a connu une véritable percée et une certaine reconnaissance de son savoir faire.

En 2009, le projet Afrique de l'Est a bénéficié d'un financement « Facilité Alimentaire » de l'Union Européenne pour répliquer le pilote de finance rurale d'Iringa (Tanzanie) dans 10 agences de PRIDE Tanzanie. D'autre part, des études de financement de chaînes de valeur ont été conduites dans de nombreux pays, au sein des projets conduits par le département ainsi que dans le cadre d'études (Tunisie sur financement AFD, Kenya sur financement FIDA pour un projet de Finance Rurale Nationale). Un atelier de management des connaissances a été organisé en interne pour échanger sur les pratiques, les outils et les résultats dans ce domaine aboutissant à la production de plusieurs documents de référence publiés sur le site UNGANA. Ce thème a aussi fait l'objet de communications dans des séminaires et forums internationaux, tel que la 4<sup>ième</sup> conférence panafricaine de microfinance à Ouagadougou (Burkina Faso) qui portait sur le financement de l'agriculture.

### **Développement des partenariats**

Un partenariat prometteur a été noué avec BASIX, un grand groupe indien de « livelihood finance », dans le but de co-promouvoir des projets en Afrique de l'Est. BASIX est un groupe 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 ».

### **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) urbains souhaitant se développer en zones rurales et au Mali, auprès de deux réseaux CVECA désirant créer des caisses en milieu urbain.

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

### **1. 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, la croissance se tasse, y compris dans des pays où les taux de croissance moyens étaient supérieurs à 15 voire 20%. Dans des pays phares comme le Mali, des faillites ont été constatées, sans liens directs avec la crise mais qui ont été accélérées par celle-ci. 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.

### **2. Afrique Centrale**

#### **2.1. Cameroun**

La crise financière au Nord a fortement touché un pays comme le Cameroun dont certains produits d'exportation, tels que le bois de construction, 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.

#### **2.2. Tchad**

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.

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

#### **3.1. Ethiopie**

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.

#### **3.2. Kenya**

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 faibles, notamment en matière de gouvernance. Plusieurs bailleurs internationaux concernés par la finance rurale 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 (banque à distance, mobile banking), et le développement de nouveaux produits.

### **3.3. Tanzanie**

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 et « bousculer » les positions. 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.

## **4. 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. Plusieurs IMF de taille moyenne, encore dépendantes de subventions externes, ont été en grande difficulté, notamment en zones rurales.

### III. Evolution des programmes

#### 1. Consolidation des institutions de microfinance promues par le CIDR

##### 1.1. Consolidation des réseaux existants dans les trois pays de concentration 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.

Indicateurs	Nombre de réseaux appuyés	Nombre de membres à fin 2008	Nombre de membres à fin 2009	Evolution du nombre de membres
Macina / Tenenkou	1	11.583	12.548	8%
OSK	1	9.898	11.332	14%
Ségou	1	6.176	7.460	21%
Total Mali CVECA	3	27.657	31.340	13 %

La croissance de ces trois « nouveaux » réseaux de CVECA 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.

##### 1.1.1. Réseau de Macina / Tenenkou

Le réseau de Macina / Tenenkou a atteint ses limites (saturation au niveau des villages) en raison de la proximité des réseaux CVECA Office du Niger et du réseau Jigifa. Les activités dominantes ont concerné : i) la restructuration des caisses (relance, regroupement/fusion, élargissement à d'autres villages) pour avoir des unités de taille plus importante, ii) la poursuite des enquêtes sur le besoin de crédit des entrepreneurs ruraux et le test de nouveaux produits, iii) la poursuite du refinancement bancaire et iv) l'étude de l'institutionnalisation commune de ce réseau avec celui de Ségou et potentiellement de San et Djenné.

##### 1.1.2. Réseau d'Ouelessebouyou - Siby - Kangaba (OSK)

Malgré un contexte économique plus favorable (proximité de Bamako, diversité des activités économiques), le réseau d'Ouelessebouyou - Siby - Kangaba (OSK) subit une reconversion des producteurs du coton (non-rémunérateur) vers de nouvelles spéculations (maïs, maraîchage). Les activités ont visé : i) le test des nouveaux produits financiers (prêts entrepreneurs et équipements), ii) la restructuration des caisses pour former des unités de taille plus importante, iii) la mise en place du 3<sup>ème</sup> refinancement bancaire, iv) l'encadrement et la surveillance (instruction, octrois, gestion) des gros crédits avec présence de salariés.

##### 1.1.3. Réseau du cercle de Ségou

Le réseau du cercle de Ségou soutenu par le programme FODESA (Fonds de Développement en zone Sahélienne) a pu continuer ses activités en 2009 par un nouvel avenant dans l'attente du démarrage du nouveau projet PMR (FIDA et FENU). Ses activités ont été principalement orientées vers : i) la croissance

interne (pas de création de caisses), ii) la poursuite d'enquêtes des besoins et la réalisation de crédits aux entrepreneurs ruraux, iii) la mise en place du 2<sup>e</sup> refinancement bancaire.

MIFED Mali a poursuivi les prestations de conseil, d'appui, de formation et d'inspection à ces trois réseaux.

## **1.2. Activité des centres techniques nationaux au Mali et au Burkina**

Au Mali, le « Centre de Certification Comptable » (CCC-SA) a poursuivi ses activités de certification des comptes des IMF, de formations et de conseils, tant au Mali que dans les pays limitrophes. Peu de synergie s'est développée entre le CCC-SA et les institutions appuyées par le département. Ceci amène le département à questionner la pertinence de sa participation dans cette entreprise, compte tenu de ses nouvelles orientations.

Au Burkina Faso, le Centre Technique de Microfinance Participative (CTMP) a poursuivi ses activités en 2009 dans un contexte difficile marqué par l'irrégularité des financements de l'UTE-SNMF. Le CTMP a poursuivi son activité d'agence de facilitation technique pour le projet PROFINDER du FIDA, qui vise l'innovation dans le financement des entrepreneurs ruraux dans l'Ouest et l'Est du Burkina Faso. Il a aussi co-organisé la 4<sup>ème</sup> conférence panafricaine de microfinance à Ouagadougou en mai 2009, ce qui lui a valu beaucoup de visibilité internationale.

## **2. Développement de recherches actions et innovation en termes de modes d'intervention**

### **2.1. Mise en œuvre du programme Afrique de l'Est**

Cette année a été marquée par un avancement significatif dans la reconnaissance par la Banque Nationale d'Ethiopie du modèle RSCF comme innovation pour pénétrer les zones rurales. Cependant, il reste à définir les modalités de réglementation spécifiques 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.

En termes de partenariat avec les IMF, l'appui à WPS est comme prévu en diminution, notamment pour la partie renforcement institutionnel, qui est reprise maintenant 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.

Le nombre de clients ruraux a significativement augmenté dans tous les pays 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 relativement importantes. Le

nombre d'épargnants a triplé et les volumes de refinancement ont augmenté de plus de 100%.

L'évolution sur l'année 2009 en termes de clients est la suivante :

Indicateurs	IMF appuyées en 2008	Clients à fin 2008	Clients en zones rurales	IMF appuyées en 2009	Clients à fin 2009	Clients en zones rurales	Evolution clients ruraux
Ethiopie	5	496.709	14.532	4	490.933	21.451	48 %
Kenya	1	111.000	11.655	1	116.000	20.014	72 %
Tanzanie	1	89.343	9.343	1	106.082	14.154	51 %
Total Afrique de l'Est	7	697.052	35.530	6	703.015	55.619	56 %

### 2.1.1. Ethiopie

Cette année, les activités ont été centrées, d'une part, sur la consolidation des réseaux de RSCF, la formation et la mise en place d'un système de motivation du personnel rural ainsi que la révision de la politique de refinancement. Divers outils de gestion et de simulation ainsi que des modules de formation ont été conçus. Le suivi des RSCF a été assuré autant par l'équipe technique du département que par les responsables siège et terrain des IMF partenaires auxquels la Direction des IMF s'est régulièrement associée. Un expert SIG du département a soutenu l'exercice de sélection d'un nouveau logiciel pour OCSSCO.

D'autre part, des études d'opportunité de filières ont été réalisées et ont amené à retenir comme filières prometteuses à financer le sésame bio, le « black cummin » et l'orge. Trois entreprises ont montré leur intérêt à travailler avec les IMF partenaires.

L'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 plaidoyer pour une réglementation adaptée permettant de respecter les exigences légales et d'exprimer les spécificités du modèle.

### 2.1.2. Kenya

Cette année, le département a poursuivi l'appui à la SACCO WPS et a identifié et évalué une deuxième SACCO partenaire. Par rapport à WPS, l'appui s'est centré sur l'amélioration des produits de microfinance existants, le développement des produits de financement de filières et la préparation du plan d'affaires 2009-2014.

Par rapport aux produits de microfinance existants, l'accent a été mis sur la révision des méthodologies et des procédures. Cette action a été la réponse au besoin de positionnement dans un environnement qui devient très concurrentiel. Des nouveaux produits comme le produit d'équipement à court et moyen terme, et l'épargne contractuelle, ont commencé à être testés.

Dans le domaine de financement de filières, deux nouveaux produits ont été conçus et sont prêts à être testés au début de l'année 2010. Ces produits sont orientés vers le financement de la production du lait et de la production de banane

plantain. Plusieurs entreprises, prêtes à acheter le lait et effectuer les paiements à travers WPS, ont manifesté leur intérêt. Par rapport à la banane, WPS est prête à financer non seulement les producteurs, mais aussi l'entreprise qui produit des souches sélectionnées, plus résistantes, de bananes plantains.

WPS a défini son plan stratégique 2009-2014, qui souligne comme principaux axes de travail la réduction des coûts, l'extension du réseau d'agences, l'augmentation du capital, l'amélioration du service à la clientèle et de la gestion de ressources humaines et le développement de leurs réseaux de partenaires stratégiques, financiers et techniques.

Une nouvelle SACCO est prise en compte dans le programme. MOSACCO (Coopérative d'épargne et de crédit des agriculteurs sous contrats de Mumias) est 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.

### 2.1.3. Tanzanie

Cette année la croissance des opérations a été plus lente que prévue à cause du manque de liquidité de l'IMF partenaire. D'autre part, durant l'année 2009, et tenant compte d'une certaine dégradation du portefeuille, notamment à Iringa, due au manque de supervision, à des défaillances du SIG et au système de motivation du personnel, le département a accompagné le partenaire dans la révision de ses méthodologies et procédures. D'autre part, le renforcement du personnel au siège de PRIDE, prévu pour début 2010, permettra d'améliorer la supervision des agences. Les opérations de l'agence de Morogoro ont pu être informatisées dans le courant de l'année.

Par rapport aux produits de financement de filières, les agences d'Iringa et Morogoro ont diversifié leur portefeuille de financement en direction du tournesol, des pommes de terre et du coton, qui se sont ajoutés au financement du paddy, oignons et paprika.

Suite au contrat « Facilité Alimentaire » signé avec l'Union Européenne fin 2009, un plan d'action détaillé a été mis en place entre PRIDE et le département. L'objectif de ce programme est d'avoir une portée de 50.000 bénéficiaires à fin 2011.

## **2.2. 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**

Indicateurs	Nombre d'institutions	Clients à fin 2008	Clients à fin 2009	Evolution membres
Cameroun ICS	1	1.681	3 039	81 %
Tchad CECA	1	4.811	7.238	50 %
Togo WAGES *	1	-	2.139	-
Total	3	6.492	12.416	92 %

\* Activités « clients ruraux » démarrées en juin 2009

### 2.2.1. Cameroun

Le programme de création d'une institution de crédit solidaire dans les villes de Maroua et de Garoua, a poursuivi une croissance soutenue. Les objectifs prévisionnels sont atteints et la qualité du portefeuille de crédit est très bonne.

Les activités de l'année ont visé : i) la croissance de l'activité de crédit et l'élargissement de la clientèle touchée, ii) la réalisation d'une étude de faisabilité sur de nouveaux sites (Ngaoundéré, Ngong et Figuil), iii) l'élaboration d'un document programme de phase 2, iv) l'obtention de l'agrément en EMF 3 de la COBAC (non encore notifiée), v) la réalisation d'une évaluation externe du programme par un consultant indépendant et (vi) la réflexion sur les évolutions organisationnelles (transformation en EMF de niveau 2) et la recherche de refinancement bancaire.

### 2.2.2. Tchad

Le réseau CECA du Tchad, appuyé dans le cadre du PSANG II au nord Guéra a poursuivi ses activités dans un contexte difficile : fin du PSANG II au 31 décembre, manque de visibilité sur la suite, retard de constructions des bâtiments des caisses qui a différé les ouvertures de 2009 à 2010. Une identification d'un PSANG III, étendu à l'ensemble de la région du Guéra est prévue en 2010. Enfin le projet de créer un EMF « Tchad central » commun entre le nord Guéra et une nouvelle intervention au Batha (PRODER-B) a été gelé par le FIDA.

Du fait de ce contexte, le réseau avait en fin d'année seulement 26 caisses en fonctionnement (24 CECA et 2 caisses urbaines) alors qu'il devait atteindre 41 caisses au total. Le manque de visibilité n'a pas permis de mettre en place le refinancement bancaire du réseau en octobre 2009.

Les activités ont été orientées en 2009 pour : i) préparer les nouvelles créations de caisses, ii) accompagner les élus des organes de gestion et caissiers dans la gestion, iii) mener une réflexion sur une restructuration des caisses en unités de taille plus grande, iv) argumenter et obtenir la rétrocession de fonds pour doter le réseau en fonds propres.

### 2.2.3. Togo

Ce programme vise le renforcement institutionnel et l'extension en milieu rural de deux institutions de microfinance, à l'origine : WAGES et TIMPAC. Au cours de l'année, l'audit de portefeuille de crédit de TIMPAC a mis en évidence la gravité de la situation. Suite aux conclusions du rapport et en l'absence d'une prise de décision claire de la Direction, le département a arrêté sa collaboration avec TIMPAC.

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 et la FECECAV (Faitière des Entités des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises) a été retenu. La FECECAV est un réseau mutualiste de deux niveaux qui couvre les régions Maritime et des Plateaux. Trois domaines d'intervention ont été retenus : i) la planification stratégique pour la période 2011-2013, ii) le renforcement des performances et de son efficacité iii) l'extension en milieu rural.

Par rapport aux activités réalisées avec WAGES, le renforcement institutionnel a poursuivi les chantiers entamés en 2008 dont la sécurisation des procédures opérationnelles et de contrôle et la réorganisation opérationnelle. La réflexion entamée a permis d'atteindre un consensus au sein de l'équipe de Direction sur les

fonctions et responsabilités qui reviennent à chaque département. Elle a permis aussi de définir les relations fonctionnelles à établir entre le siège et les agences.

Le programme « extension rurale » a : i) réalisé une étude de faisabilité de l'offre de produits en milieu rural (agence de Sokodé en Région Centrale), ii) tenu un atelier de restitution avec WAGES et des partenaires locaux (associations, coopératives et groupements), iii) lancé les premiers crédits ruraux en mai 2009 et la collecte de l'épargne. La demande rurale se confirme comme étant importante et diversifiée.

## **2.3. Etudes pour le lancement de nouveaux projets**

### 2.3.1. EMF Cameroun

En 2008, le département a défini un programme d'appui à deux EMF urbaines au Cameroun, désirant diversifier leurs implantations, leurs clientèles et leurs produits en zones rurales. Des financements ont été acquis fin 2009, sous condition d'une notation externe préalable. Ce programme pourrait démarrer au 2<sup>ème</sup> trimestre 2010.

### 2.3.2. Madagascar

En 2009, le département a défini conjointement avec FIDEV un programme visant la création d'un Centre Ressource et d'Appui aux IMF malgaches de petite et moyenne taille. Les objectifs visés par ce Centre sont d'améliorer l'efficacité de leur gestion, développer des nouveaux produits et constituer un réseau d'échange d'expériences et de partage d'informations et de services.

### 2.3.3. Côte d'Ivoire

En 2009, le département a réalisé une étude d'opportunité en Côte d'Ivoire. Cette étude a permis de constater l'offre de services financiers très limitée dans les zones rurales et au Nord alors qu'un grand potentiel économique et une demande solvable existent. Il a aussi permis d'identifier une IMF potentiellement partenaire désireuse de s'étendre dans les villes secondaires, de développer une offre de service aux PME rurales et insérées dans des chaînes de valeur agroalimentaires.

## **IV. Synthèse du plan stratégique 2010-2014**

### **1. Axes stratégiques du département**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En Afrique subsaharienne, l'accès aux services financiers reste limitée et touche, tous prestataires confondus, moins de 20 à 30% de la population. Le département contribuera à la promotion d'une finance plus inclusive, qui offre à davantage de personnes l'accès à des services financiers tout en leur proposant une gamme plus large et variée de produits pour s'adapter à leurs besoins et contraintes. Le département testera et développera en particulier des produits à forte valeur sociale et environnementale dans des domaines tels que le financement de l'eau rurale, l'énergie solaire, à l'échelle des communautés et des collectivités locales, des plans d'épargne pour l'éducation de jeunes, etc.

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

Pour ce faire, le département développera des alliances stratégiques avec des grandes entreprises industrielles oeuvrant dans ces domaines (sociétés d'eau ou d'énergie) et qui, au titre de leur responsabilité sociale et environnementale

souhaitent mettre leurs compétences au service du développement, des fondations d'entreprises qui ont un souci de contribuer aux OMD, et un partenariat avec un grand opérateur asiatique, spécialisé en « Livelihood finance ».

### **1.5. Mettre en place une nouvelle organisation en cohérence avec le nouveau modèle économique du département**

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

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

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

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

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

## **2. Plan d'action**

Le plan d'action 2010-2014 se décline en cinq groupes d'activités appliquées aux projets et programmes que conduira le département pendant la période considérée.

- a. Au Mali, Cameroun et Madagascar, le département appuiera les regroupements / fusions d'IMF rurales pour atteindre une taille critique pour leur pérennité et les aidera à se transformer en société apte à accueillir des capitaux et des investisseurs externes, lorsque cela est pertinent, pour améliorer leur gouvernance. Cela impliquera en début de période, des études de faisabilité et des activités d'accompagnement du changement conduites aussi bien auprès des techniciens que des clients et leurs élus. Puis, il s'agira d'établir des plans d'affaires pour les nouvelles entités consolidées pour faciliter leur pilotage, la conception de nouveaux organigrammes et manuels de procédures afin d'améliorer l'efficacité des opérations. Le département aidera aussi les sociétés créées à identifier des investisseurs, à obtenir des agréments et à

mettre en œuvre leurs premiers plans d'affaires. Durant le plan d'action, au moins 4 regroupements/fusions sont attendus dans les trois pays.

- b. Avec toutes les IMF appuyées, le département réalisera des études de marché et de satisfaction de clients (auprès de clients potentiels touchés ou non touchés), afin d'identifier de nouvelles demandes et de développer des nouveaux produits d'épargne, de crédit, de leasing, d'assurance et de services adaptés pour toucher une nouvelle clientèle. Cette approche vise à aider les IMF à accroître leur portée, à diversifier leurs implantations et leurs clients, en s'appuyant sur l'adoption de technologies pour réduire les coûts et gagner en fiabilité et efficacité. Des campagnes d'animations commerciales seront lancées afin de faire connaître ces nouveaux produits le plus largement possibles.

Des stratégies de croissance interne (densification) et externe (création d'agences et de points de vente), des politiques d'incitations à la performance des chefs d'agence et des agents, basés sur la quantité et la qualité seront aussi largement encouragées. Ces activités de diversification seront accompagnées de la mise en place de SIG performants pour permettre un suivi efficace du portefeuille, de la productivité des agents, de la gestion de la trésorerie et des performances financières des agences et des IMF.

Durant cette période, le département vise une croissance de 320.000 nouveaux clients touchés, 3 nouveaux produits d'épargne, 3 nouveaux types de crédits et une progression significative de la rentabilité des IMF appuyées.

- c. Les objectifs de financement de MPME et d'encouragement à la création d'emplois seront atteints grâce à des appuis apportés à des IMF pour la mise en place de « guichets dédiés au financement d'entreprises » disposant de personnel, de produits et de méthodes appropriées pour ce type de clientèle.

Par ailleurs, dans deux pays pilotes, le CIDR testera la création d'IMF spécialisées dans le financement de MPME, articulées avec des prestataires de services BDS. Le CIDR favorisera les secteurs d'entreprises créatrices d'emplois, en particulier pour les jeunes.

- d. Durant la période du plan d'orientation stratégique, les IMF partenaires bénéficieront d'évaluation ou de notation sociale. Celles qui seront volontaires, pourront être appuyées pour innover dans le développement de produits et de services financiers à forte valeur ajoutée sociale et environnementale, tels que les produits d'épargne et de micro-assurance en direction des jeunes et des filles, favorisant leur scolarisation et insertion professionnelle, les financements d'eau potable et productive pour des communautés rurales et urbaines, d'énergie renouvelable ou encore des systèmes d'assurance indicielle portant sur le climat.
- e. Pour permettre d'aboutir aux résultats attendus de façon efficace et durable, le département va s'organiser en programmes régionaux (Afrique de l'Est, Afrique centrale, Afrique de l'Ouest) dotés de conseillers techniques confirmés, aptes à développer un portefeuille de projets et programmes, d'études et d'expertise, des formations et du savoir. Le département renouera avec sa réputation de force de proposition et fera connaître ses nouvelles offres de service le plus largement possible. Il travaillera à tisser des partenariats ambitieux et visibles avec les nouveaux acteurs du secteur privé qui entrent dans la coopération au développement.

## **V. Fiches programmes**

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

<b>Pays/Localisation</b>	<b>CAMEROUN – Villes de GAROUA et de Maroua</b>
<b>Intitulé</b>	Programme de promotion de crédit solidaire dans le Grand Nord
<b>Phase en cours</b>	Phases de démarrage et de développement – 2007/2009

<b>Partenaire institutionnel</b>	Microfinance et Développement (MIFED)
----------------------------------	---------------------------------------

### Objectifs généraux du programme

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

### Réalisations 2009

- Recrutement et formation initiale de 5 nouveaux agents de crédit, d'une comptable-secrétaire, du contrôleur interne et formation continue pour tous les agents
- Identification de 342 groupes, diagnostic de 159 nouveaux groupes et formation de 2.056 clientes sur les politiques et procédures du programme
- Formation de 483 membres des comités administratifs des groupes sur la prise de responsabilité et de décision, et de 251 secrétaires sur la tenue des documents
- Mise en place du fonds de secours pour servir de compensation des prêts non remboursés des clientes décédées
- Octroi des prêts d'une valeur de 333,5 millions de F CFA
- Taux élevé de satisfaction des clientes du programme : activités jugées rentables par la plupart d'entre elles et qui améliorent leurs conditions de vie
- Mise en place d'un nouveau système d'information de gestion qui sera validé en 2010
- Poursuite de la recherche des sources de financement du fonds de crédit
- Evaluation des trois premières années du programme et résultats
- Obtention de l'avis positif de la COBAC pour l'agrément en tant qu'EMF de troisième catégorie et transmission du dossier au Ministère des Finances pour agrément officiel
- Exécution de l'étude de faisabilité pour l'extension du programme.

## Résultats et impact à fin 2009

Rubriques	2009	2008	%
Nombre de groupes formés sur les procédures du programme	167	127	31%
Nombre de membres des groupes formés sur les procédures du programme	2.056	1.833	12%
Nombre de membres des bureaux des groupes formés sur la prise de décisions et de responsabilités	483	445	9%
Nombre de secrétaires des groupes formés sur la tenue des documents	251	231	9%
Nombre de groupes actifs	247	139	78%
Nombre de clientes actives	3.039	1.681	81%
Nombre de prêts décaissés aux groupes	376	232	62%
Nombres de prêts décaissés aux membres	5.057	3.207	58%
Montant des prêts décaissés (en millions de FCFA)	334	155	115%
Portefeuille à risque à 30 jours et plus	0,01%	0,0%	

## Programme 2010

- Recrutement et formation initiale de 24 nouveaux agents de crédit (pour les anciennes et les nouvelles zones), d'un responsable d'exploitation de zone et d'un directeur des opérations
- Poursuite de la formation continue et lancement des formations de perfectionnement
- Voyage d'études auprès des institutions de crédit solidaire de l'Afrique de l'Ouest
- Lancement des activités opérationnelles dans les villes de Ngaoundéré, Figuil et Ngong
- Densification des activités opérationnelles dans les villes de Garoua et de Maroua
- Lancement de la formation des clientes sur les activités génératrices de revenus
- Elaboration des éléments de base pour la mise en place des prêts individuels pour les clientes entrepreneurs et l'épargne volontaire
- Poursuite de la recherche des sources de financement du fonds crédit et des négociations de refinancement auprès des banques commerciales
- Validation du nouveau système d'information de gestion
- Optimisation de la fonction de contrôle interne pour la minimisation des risques opérationnels
- Elaboration des statuts de la société anonyme, des documents pour la demande d'agrément en tant qu'EMF de catégorie 2 et soumission du dossier à la COBAC (Commission Bancaire de l'Afrique Centrale)
- Evaluation des performances sociales du programme
- Réalisation de l'étude de rentabilité des filières économiques locales
- Intensification des contacts avec les autorités locales et les autres partenaires de développement.

### Partenaires financiers

Evangelischer Entwicklungsdienst (EED) - Allemagne  
 Agence française de développement / DPO  
 Union Européenne

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b> <b>Intitulé</b> <b>Phase en cours</b>	<b>ETHIOPIE</b> Développement de la Microfinance participative Phase II – 2007/2011
<b>Partenaires institutionnels</b>	Institutions de Microfinance Buusaa Gonofaa, Wasasa, OCSSCO et SFPI

### Objectifs généraux du programme

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

### Réalisations 2009

- L'année 2009 a été principalement axée sur le renforcement des 5 réseaux de RSCF (caisses rurales d'épargne et de crédit) promus par l'IMF Buusaa Gonofaa, Wasasa, OCSSCO et SFPI.
- La collaboration avec Eshet a été interrompue en raison des performances insuffisantes de ce partenaire.
- Le renforcement des capacités des Unités Rurales des IMF ont concerné principalement le reporting, le contrôle interne, le système d'incitation du personnel et des responsables des caisses, la politique et les procédures de refinancement ; le programme a aussi contribué à la construction de caisses rurales et à la formation des élus et des agents.
- Une étude de satisfaction de la clientèle a été lancée en fin d'année ; elle a permis de constater un bon niveau de satisfaction des clients ruraux, notamment pour l'accès rapide à des services financiers de proximité
- Une étude portant sur l'institutionnalisation des caisses rurales (RSCF) a été confiée à l'Association Professionnelle AEMFI ; la restitution des résultats en atelier national avec la participation des élus a permis aux autorités de bien comprendre les perspectives des clients ruraux et de les aider à formuler une requête d'institutionnalisation de ces caisses en « guichets ruraux » des IMF. La Banque Centrale d'Ethiopie a confirmé en fin d'année sa reconnaissance des RSCF comme méthodologie et produit innovant pour développer la pénétration des IMF en zones rurales
- Tout le long de l'année, des études sur les chaînes de valeur agricoles porteuses ont été réalisées afin d'identifier des nouvelles opportunités de financement pour les IMF (filières sésame, cumin noir, orge, etc.).

## Résultats et impact à fin 2009

Les principaux résultats des caisses rurales au 31 décembre 2009 sont les suivants:

	Buusaa Gonofaa	Wasasa	Ocssco	SFPI	Total 2009	Total 2008	Variation
Nombre facilités rurales	22	16	5	4	47	39	
Date de démarrage premières RSCF	2006* 2008*	Fin 2005	Oct. 2008	Déc. 2008			
Nombre de membres	9.219	8.782	1.629	1.821	21.451	14.532	+ 48%
% de femmes membres	37%	30%	18%	11%	31%	30%	
Encours d'épargne (en milliers de birr)	1.026	1.458	167	166	2.817	2.001	+ 41%
Encours de crédits (en milliers de birr)	1.952	3.649	266	150	6.017	3.081	+ 95%
Portefeuille à risque à 1 mois	0,17%	0,10%	0,30%	0,00%	0,13%	0,15%	

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

- Les anciens réseaux de RSCF promus par Buusaa Gonofaa et Wasasa ont poursuivi leur croissance, avec de très bons résultats pour Wasasa et des résultats en amélioration pour Buusaa Gonofaa. Les résultats atteints par les 3 nouveaux réseaux sont globalement prometteurs.
- Les services des caisses sont évalués favorablement par les clients comparativement à la méthodologie de crédit solidaire classique des IMF, en raison de la fourniture de services individuels et de leur accessibilité dans le village.
- Les principaux défis sont la faiblesse des montants de crédit, la relativement faible participation des femmes (du moins dans certains réseaux), les performances insuffisantes d'une partie du personnel des unités rurales et les incertitudes concernant le statut légal des caisses.
- Une première opération de financement des producteurs de cummin noir a été réalisée, avec toutefois des difficultés pour la mise en œuvre de la collaboration avec l'entreprise identifiée.

### Programme 2010

- Poursuite de l'extension et consolidation des réseaux de caisses existants.
- Légalisation du modèle RSCF par la banque centrale d'Ethiopie, une des options étant la transformation en guichet rural des IMF.
- Diversification de produits financiers afin de répondre mieux aux besoins des clients producteurs intégrés dans des filières agricoles rémunératrices, fortement orientées vers le marché. Un financement de 1.000 producteurs d'orge articulée avec une brasserie nationale sera octroyé à titre de test avec l'IMF Buusaa Gonofaa.

#### Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO  
 ICCO – Pays-Bas  
 Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b> <b>Intitulé</b> <b>Phase en cours</b>	<b>KENYA</b> Développement de la Microfinance participative Phase II – 2007/2011
<b>Partenaire institutionnel</b>	Wakenya Pamoja Savings and Credit Cooperative

### Objectifs généraux du programme

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

- Renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et financières de la SACCO rurale WPS afin de la préparer à une croissance d'activité.
- Apporter un soutien à WPS dans la mise en place d'une activité de microfinance permettant à un nouveau type de clientèle d'accroître et de stabiliser leurs revenus via l'augmentation et/ou la diversification de leurs activités économiques
- Disséminer la méthodologie élaborée vers d'autres SACCOs rurales kenyanes.

### Réalisations 2009

#### Renforcement institutionnel et organisationnel de WPS

- Appui pour l'élaboration du plan stratégique 2009 – 2011
- Amélioration des politiques et procédures de gestion des crédits
- Financement d'un atelier sur la transformation de la SACCO.

#### Extension et consolidation du département de microfinance rurale

- Revue participative de la méthodologie, produits et procédures dans l'objectif de rendre les services de crédit et d'épargne plus attractifs dans un contexte de compétition croissante
- Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre des améliorations identifiées
- Mission d'un expert en SIG pour conseiller la SACCO dans le choix d'un logiciel adapté.

#### Financement des filières agricoles

- Identification et étude des filières potentielles.
- Définition de produits pour le financement des filières lait et banane.
- Définition du plan d'affaires pour la phase pilote de 3 ans.

## Résultats et impact à fin 2009

Les principaux résultats atteints par le Département microfinance au 31 décembre 2009 sont les suivants :

<i>Montants en Kenyan Shilling</i>	2009	2008	Variation 2009/2008
Nombre de branches couvertes	7	5	
Nombre de groupes	1.134	639	77%
Nombre de clients	20.014	11.655	72%
% de femmes clientes	81%	85%	
Nombre de prêts déboursés dans l'année	27.859	15.982	74%
Montants des prêts déboursés dans l'année	246.538.048	114.427.700	115%
Montant moyen des prêts déboursés	8.849	7.160	24%
Portefeuille à risque à 30 jours	1,2%	0,9%	
Encours d'épargne collectée auprès des clients	33.957.523	15.030.574	126%

Le département microfinance est le plus gros département de la SACCO, en matière de personnel et de portefeuille (71% des emprunteurs). Il est techniquement et financièrement viable. Sa faiblesse principale est la non fonctionnalité du logiciel Bankers Realm.

Outre le succès du département microfinance, les appuis techniques fournis par le programme ont contribué à moderniser la SACCO et à la rendre plus performante. Les produits d'épargne et de crédit sont plus diversifiés, et une culture de responsabilité prend progressivement corps. Des faiblesses persistent cependant en matière de gestion des crédits et de la liquidité. Le nouveau produit de financement des filières agricoles devrait d'autre part permettre à la SACCO d'avoir un impact économique plus important tout en améliorant sa rentabilité.

Mumias Outgrowers SACCO a été pré-identifiée pour devenir partenaire du programme en 2010.

## Programme 2010

- Politique et gestion des crédits
- Amélioration du système d'information et de gestion.
- Poursuite du financement des filières agricoles appuyées en 2009
- Lancement des produits pour le financement des filières « lait » et « banane plantain »
- Réplication des méthodes, produits et outils testés avec MOSACCO : étude de marché pour la création d'un département microfinance ; appui technique pour le système d'information et de gestion.

### Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO  
Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation Intitulé Phase en cours</b>	<b>MALI</b> Microfinance et Développement (MIFED/Mali) Programme Moyen Terme – 2008/2010
<b>Partenaires institutionnels</b>	Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) Programme FODESA

### Objectifs généraux du programme

L'association Microfinance et Développement (MIFED) a pour objet d'offrir des prestations à des réseaux de CVECA en croissance. Elle contractualise avec des opérateurs locaux, chargés de la mise en œuvre des programmes sur le terrain. Ces opérateurs bénéficient d'appuis (technique, méthodologique, de formation), qui assurent le suivi et le contrôle régulier de la progression des réseaux. MIFED a aussi pour objectif d'appuyer sur les plans technique et méthodologique des systèmes financiers décentralisés en milieu rural et en milieu urbain.

### Réalisations 2009

#### PASECA Macina Tenenkou

- Réalisation de trois missions d'appui conseil et suivi du réseau (évaluation des activités 2008 et programmation 2009, préparation et animation des réunions inter caisses, analyse du rapport de faisabilité sur l'institutionnalisation commune des PASECA de Macina et de Ségou.)
- Réalisation d'une mission pour la vérification des états financiers et indicateurs de l'exercice 2008 et de deux missions d'inspection.
- Réalisation d'une mission externe par un consultant chargé de l'étude de faisabilité sur l'institutionnalisation commune des PASECA de Macina et de Ségou
- Restructuration du réseau autour des caisses viables auxquelles sont rattachés des plus petites caisses comme « guichets ».

#### PASECA Ouelessebougou-Siby-Kangaba (OSK)

- Réalisation de quatre missions d'appui conseil et de suivi du programme (évaluation 2008 et programmation 2009, préparation à la tenue des réunions inter caisses, évaluation à mi parcours des résultats 2009)
- Réalisation de deux missions d'inspections du cadre financier et d'une mission de vérification des états financiers et indicateurs de l'exercice 2008
- Mise en place de nouveaux crédits de financement d'entrepreneurs ruraux.

#### PASECA Ségou

- Réalisation de deux missions d'appui conseil et de suivi (évaluation des activités du premier trimestre 2009 et préparation de la réunion inter caisses)
- Réalisation de deux missions sur l'institutionnalisation commune des PASECA de Macina et de Ségou (analyse institutionnelle, planification de la reconfiguration et évaluation de la mise en œuvre)
- Réalisation de deux missions d'inspection et d'une mission d'élaboration des états financiers 2008

## Résultats et impact à fin 2009

	CVECA Macina Tenenkou	CVECA OSK	CVECA Ségou	Total
Nombre de caisses	33	30	24	87
Nombre de membres	12.548	11.332	7.460	31.340
Dont % de femmes	48%	43%	36%	42%
Encours moyen de dépôts *	137,60	195,80	101,81	435,21
Nombre de crédits octroyés	4.778	6.678	4.787	16.243
Encours moyen de crédits *	177,39	202,80	148,80	528,99
Taux de remboursement à 3 mois	95%	91%	93%	
Encours de fonds propres *	104,5	129,4	132,9	366,8

\* Encours en millions de FCFA

### Programme 2010

#### PASECA Macina Tenenkou

- Poursuivre le processus de restructuration interne dans le réseau
- Poursuivre le processus de regroupement entre le réseau de Ségou et celui de Macina-Tenenkou
- Renforcer le suivi dans les caisses
- Appuyer les responsables dans le suivi et le recouvrement des crédits
- Poursuivre l'application du solde minimum en DAV pour accroître les ressources internes
- Poursuivre les entretiens avec les acteurs économiques
- Suivre le refinancement en cours et préparer celui de 2010.

#### PASECA Ouelessebougou-Siby-Kangaba (OSK)

- Poursuivre la restructuration interne du réseau
- Organiser des formations dans le cadre du renforcement des responsables des caisses et des associations
- Poursuivre le processus de mise en place de nouveaux produits financiers
- Généraliser la participation des conseillers aux séances d'analyse des demandes de crédits et accompagner les responsables des caisses dans le suivi des crédits octroyés.

#### PASECA Ségou

- Développer et mettre en place une stratégie pour améliorer le taux de remboursement des crédits
- Poursuivre le processus de regroupement entre le réseau de Ségou et celui de Macina-Tenenkou
- Poursuivre la restructuration interne du réseau

#### **Partenaires financiers**

Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA) – Mali  
Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b> <b>Intitulé</b> <b>Phase en cours</b>	<b>TANZANIE</b> Système de microfinance participative rurale Phase II – 2007/2011
<b>Partenaire institutionnel</b>	PRIDE Tanzania

### Objectifs généraux du programme

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

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

### Réalisations 2009

Appui au premier guichet de finance rurale (RFW) implanté à Iringa et au second guichet implanté à Morogoro fin 2008. Les appuis à PRIDE ont porté sur :

- Le SIG et le reporting financier, incluant l'installation du logiciel Bankers Realm
- Le contrôle interne
- La gestion opérationnelle et financière des RFW
- Des ajustements méthodologiques et des produits pour les deux méthodologies mises en œuvre : à base communautaire et agri-business.

Identification et étude de nouvelles filières agricoles pour la méthodologie agri-business (lait, irish potato, tournesol, sésame organique, etc.)

Préparation de la création de nouveaux guichets ruraux à un niveau national :

- Réflexions sur les implications institutionnelles
- Projections d'activités et financières
- Planification opérationnelle 2010 – 2011
- Appui pour la recherche de fonds pour financer la croissance
- Identification des zones pour la création des nouveaux guichets, priorité étant donnée au financement des filières agricoles.

## Résultats et impact à fin 2009

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats quantitatifs des deux guichets ruraux dans les régions d'Iringa et Morogoro :

<i>Montants en Tanzanian Shilling</i>	2009	2008	Variation
Nombre de membres	14.154	9.343	51%
- <i>dont femmes</i>	40%	37%	
Nombre de crédits octroyés	6.727	5.911	14%
Montant moyen des crédits	264.000	243.000	9%
Montant de crédits octroyés	1.779.500.000	1.435.770.000	24%
- <i>dont Agriculture</i>	442.000.000	621.385.000	- 29%
- <i>dont Petit commerce</i>	166.900.000	120.880.000	38%
- <i>dont Irrigation</i>	110.700.000	187.700.000	- 41%
- <i>dont Agro-business</i>	1.040.200.000	505.805.000	106%
- <i>dont Habitat</i>	19.700.000	-	
Portefeuille à Risque à 1 mois	12,7%	7,6%	
Portefeuille à risque à 3 mois	5,1%	6,2%	
Encours d'épargne	549.000.000	343.400.000	60%

La croissance des déboursements de crédit a été limitée à 24%, en raison des problèmes de liquidité rencontrés par PRIDE jusqu'en septembre à cause de la crise financière internationale. En septembre, un accord de financement a été signé avec Tanzanian Investment Bank. L'accent a été mis sur le financement agri-business, évalué moins risqué, plus rentable et avec un plus grand impact économique que les produits à base communautaire.

La qualité du portefeuille s'est dégradée en raison de multiples facteurs, externes et internes. Un plan d'action a été élaboré pour redresser la situation en 2010, incluant notamment : ajustements méthodologiques et des procédures, renforcement de la supervision et du contrôle interne, recours à une expertise pour régler les dysfonctionnements du logiciel SIG, recouvrement judiciaire, amélioration de la gestion des liquidités, élaboration d'un système de motivation du personnel.

### Programme 2010

- Consolidation / redressement des crédits
- Création de 6 nouveaux guichets ruraux
- Financement de nouvelles filières agricoles, incluant les petits producteurs et les autres acteurs des filières
- Evaluation de la méthodologie à base communautaire
- Stabilisation du logiciel d'information et de gestion
- Amélioration des capacités managériales des directeurs des guichets ruraux
- Mise en place effective d'un système de motivation du personnel
- Renforcement des ressources humaines du siège de PRIDE et développement organisationnel pour accompagner la forte croissance planifiée.

#### Partenaires financiers

Agence française de développement / DPO  
Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse  
Union Européenne

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b> <b>Intitulé</b> <b>Phase en cours</b>	<b>TCHAD</b> Réseau de caisses d'épargne et de crédit autogérées (CECA) Phase de développement – 2007/2009
<b>Partenaire institutionnel</b>	Programme de Sécurité Alimentaire dans le Nord Guéra (PSANG II)

#### **Objectifs généraux du programme :**

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

#### **Réalisations 2009**

- Ouvertures officielles de deux caisses urbaines implantées dans la ville de Mongo et de Bitkine
- Animation et sensibilisation intensifiées en vue d'assurer au Réseau CECA un nombre d'adhérents satisfaisants
- Extension du Réseau CECA par la création des quatrième et cinquième vagues de CECA dans le respect de la démarche : identification et présélection des villages potentiels, animations et sensibilisations dans les villages présélectionnés, réalisation des enquêtes socioéconomiques dans les villages, sélection des villages répondant aux critères d'implantation des CECA et restitution aux villageois des résultats des enquêtes menées, élaboration des règlements intérieurs et tenue des Assemblées Générales Constitutives
- Formation des membres du CA et du Comité de Crédit des 2 caisses urbaines dans leur rôles et responsabilités
- Clôture et audit des comptes des CECA : Travaux de fin d'année réalisés à l'interne et états financiers certifiés par le cabinet OKALLA AHANDA ET Associés
- Tenues des Assemblées Générales Ordinaires pour l'année 2008 des 24 CECA opérationnelle
- Gestion des ressources humaines, par le recrutement, la formation et l'évaluation du personnel technique.

## Résultats et impact à fin 2009

	2007	2008	2009	Variation
Nombre de caisses	8	24	26	8%
Nombre de membres	2.490	4.811	7.238	50%
Encours d'épargne (FCFA)	3.989.948	15.731.610	122.583.841	713%
Encours de crédit (FCFA)	7.361.668	19.913.155	39.362.765	98%
Portefeuille à Risque (PAR) à 14 jour	0%	0%	0%	0%

Malgré une année difficile liée aux incertitudes créées par la fin du projet PSANG II, le réseau a connu une avancée significative. Les deux caisses urbaines répondent à une demande pressante dans des localités où aucune banque n'opère. Elles vont aussi relayer les caisses rurales dans certaines transactions.

## Programme 2010

2010 est la première année du second plan d'affaires du réseau CECA (2010-2013). Ce plan comporte trois axes stratégiques de développement :

- Axe stratégique 1 : Réorganiser la gouvernance du réseau
- Axe stratégique 2 : Donner la priorité à la croissance
- Axe stratégique 3 : Renforcer l'autonomie du Réseau.

Le plan de travail de 2010 va s'appuyer sur ces axes et devra permettre de mettre en œuvre les activités listées dans le chronogramme et dans le cadre logique du plan d'affaires au titre de la première année :

- Création de la première union de CECA et reconnaissance du réseau CECA
- Ouverture des 15 CECA de la 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> vague
- Lancement du crédit et transfert de fonds dans les 2 caisses urbaines
- Mise en place d'un premier refinancement des CECA
- Croissance interne du réseau CECA à travers la mobilisation accrue de l'épargne
- Animations et sensibilisations des populations à une meilleure connaissance et compréhension des caisses en vue d'assurer une meilleure appropriation du réseau CECA, d'une participation active des femmes à la gestion
- Renforcement des capacités du personnel technique par la formation et les voyages d'études et d'échange d'expériences
- Formation des élus à une meilleure connaissance et compréhension des produits financiers offerts par la CECA.

**Partenaire  
financier**

Fonds International de Développement Agricole (FIDA)

<b>Secteur d'activités</b>	<b>Microfinance, entreprises et création d'emplois</b>
<b>Pays/Localisation</b> <b>Intitulé</b> <b>Phase en cours</b>	<b>TOGO</b> Projet d'Appui aux IMF TIMPAC et WAGES Phase d'extension – 2007/2011
<b>Partenaires Institutionnels</b>	Institutions de microfinance TIMPAC et WAGES

### Objectifs généraux du programme

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

### Réalisations 2009

#### WAGES

- Appui à la réalisation de l'étude de faisabilité d'extension en milieu rural, à partir de son agence de la région centrale
- Accompagnement à la mise en œuvre de l'extension en milieu rural : appui au recrutement et à la formation de l'équipe technique, appui à la création et à la gestion des points de service d'épargne et de crédit, notamment en termes de formation et de suivi, etc.
- Appui à l'actualisation de la structure organisationnelle à travers : un atelier sur son modèle opérationnel, sa restructuration organisationnelle et l'élaboration de son cahier des charges poste par poste
- Divers appuis fournis dans le cadre de sa décentralisation et du renforcement de son système de contrôle interne.

#### TIMPAC

- Recrutement d'un cabinet d'audit pour la réalisation de l'audit du portefeuille de crédit.
- Audit du portefeuille de crédit ayant révélé une situation financière très dégradée mettant en cause la pérennité de l'IMF et qui en conséquence a conduit à la rupture de la collaboration avec le programme.

Suite à l'arrêt de la collaboration avec TIMPAC, le programme a identifié quatre IMF réunissant les conditions préalables pour un accompagnement du programme, puis évalué deux d'entre elles et sélectionné la FECECAV comme nouveau partenaire.

#### Unité technique d'appui et missions d'appui CIDR/France

- Appui à la promotion de la microfinance au Togo à travers la participation à diverses rencontres organisées par les partenaires (APIMF, programme d'appui à la stratégie nationale de la microfinance)
- Réalisation de trois missions du CIDR France en appui à l'extension en milieu rural et au renforcement institutionnel de WAGES

## Résultats et impact à fin 2009

	WAGES – 2008	WAGES - 2009	%
Nombre de bénéficiaires	71.711	93.557	30 %
Nombre de clients en zone rurale	-	2.139	
Fonds propres et assimilés (FCFA) *	1.172	1.665	42 %
Encours de dépôts (FCFA) *	4.903	6.010	23 %
Encours de crédits (FCFA) *	7.004	10.094	44 %

\* Encours en millions de FCFA

WAGES est une IMF en croissance rapide. Les appuis institutionnels du CIDR ont surtout portés sur l'organisation des relations entre siège et agences (délégation, reporting, contrôle, etc.). L'extension en milieu rurale a démarré par un pilote conduit dans l'agence de Sokodé.

## Programme 2010

Les activités programmées en année 2010 sont les suivantes :

### WAGES

- Poursuivre l'accompagnement à la mise en œuvre de l'extension en milieu rural
- Appuyer la réalisation de l'étude de la filière soja
- Appuyer l'IMF dans le financement de la filière soja
- Poursuivre l'appui à la restructuration organisationnelle et à la rédaction des cahiers des charges poste par poste
- Appuyer l'amélioration de la méthodologie de planification et budgétisation
- Accompagner la fiabilisation de la gestion de la trésorerie de l'IMF.

### FECECAV

- Appuyer l'IMF à définir sa stratégie à moyen terme : évaluation, diagnostic et élaboration du nouveau plan d'affaires 2011-2013
- Appuyer l'IMF à renforcer sa performance et son efficacité, notamment à travers le renforcement de la sécurisation de la tontine, de la gestion de la caisse centrale et des compétences des techniciens et élus
- Appuyer l'IMF au renforcement de son contrôle interne
- Appuyer l'IMF dans sa stratégie d'extension : appui méthodologique pour la création de caisses et soutien financier dans la mise en œuvre.

### **Partenaires financiers**

Agence française de développement / DPO  
Fondation Lord Michelham of Hellingly – Suisse  
Union Européenne

## Sigles et abréviations

AEMFI	Association of Ethiopian Microfinance Institutions
AFD	Agence Française de Développement
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
APIM	Association Professionnelle des Institutions de Microfinance
BDS	Business Development Services
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole (Mali)
CCC - SA	Centre de Certification Comptable (Mali)
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Centrale
CTMP	Centre Technique de Microfinance Participative (Burkina)
CVECA	Caisse Villageoise d'Epargne et de Crédit Autogérée
EMF	Etablissement de Micro Finance
FECECAV	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises (Togo)
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FIDEV	Finance et Développement (Madagascar)
FODESA	Fonds de Développement en zone Sahélienne (Mali)
ICS	Institution de Crédit Solidaire
IMF	Institution de Microfinance
IMFR	Institution de Microfinance Rurale
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
OCSSCO	Oromya Credit and Saving Share Company (Ethiopie)
PAMIGA	Participative Microfinance Group for Africa
PASPRU	Projet d'Appui au Secteur Privé Rural (Burkina)
PMR	Programme Microfinance Rurale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODER	Programme de Développement Rural
PROFINDER	Projet pour le Financement du Développement Rural
PSANG	Projet de Sécurité Alimentaire du Nord Guéra (Tchad)
RSCF	Rural Savings and Credit Facilities (Ethiopie)
SIG	Système d'Information et de Gestion
UNGANNA	Site de Management des Connaissances
UTE-SNMF	Unité Technique
WPS	Wakenya Pamoja SACCO (Kenya)

## Taux de change moyens de l'année 2009

<i>Ariary (Madagascar)</i>	<i>MGA / Euros</i>	<i>2 800</i>
<i>Ethiopian Birr</i>	<i>ETB / Euros</i>	<i>18</i>
<i>Franc FCFA</i>	<i>FCFA / Euros</i>	<i>655,96</i>
<i>Shilling Kenyan</i>	<i>KES / Euros</i>	<i>109</i>
<i>Shilling Tanzanien</i>	<i>TZS / Euros</i>	<i>1 800</i>

**Le présent rapport d'activités est une annexe du rapport général d'activités du CIDR pour l'année 2009. Ce rapport général ainsi que les rapports détaillés des autres départements du CIDR sont disponibles sur le site [www.cidr.org](http://www.cidr.org)**