



Extrait du CIDR

<http://www.cidr.org/Rapport-d-activites-CIDR-2012.html>

Rapport d'activités CIDR 2012

- Activités - Programmes de développement - Rapports annuels - Rapports d'activités - Rapport d'activités 2012 -

Date de mise en ligne : mercredi 18 septembre 2013

Description :

L'année 2012 est marquée par la prolongation et l'ancrage de la crise financière au travers du monde. La croissance économique est ralentie par la crise de la dette en Europe et par les mesures d'austérité qui ont été mises en oeuvre en réaction. Un Pacte budgétaire européen est validé en mars, dans la lignée de cette approche d'austérité.

Copyright © CIDR - Tous droits réservés

I. Bilan général de l'année 2012

1. Evolution du contexte de la coopération au développement

1.1. Contexte général

L'année 2012 est marquée par la prolongation et l'ancrage de la crise financière au travers du monde. La croissance économique est ralentie par la crise de la dette en Europe et par les mesures d'austérité qui ont été mises en oeuvre en réaction. Un Pacte budgétaire européen est validé en mars, dans la lignée de cette approche d'austérité.

Dans de nombreux pays européens, des manifestations s'enchainent, suivies de grèves générales ; les élections ont abouti à la sanction des dirigeants en place pendant la crise. Une plus grande régulation par la mise en place de règles prudentielles plus rigoureuses est validée.

A cette crise financière et économique dans les pays du Nord, s'ajoute celle, sécuritaire de nombreux pays du Sud, notamment au Moyen Orient et au Sahel, avec les instabilités que cela implique dans toute la sous région, affectant l'économie générale dans des pays comme le Mali.

Ce contexte de crise sécuritaire, économique et d'austérité a entraîné la contraction des budgets dédiés à la solidarité internationale au niveau des coopérations nationales, des bailleurs multilatéraux et bilatéraux. Les acteurs du développement, notamment les ONG du Nord, en ressentent fortement les effets. On constate également une évolution du type de partenariat avec l'Etat, où l'on passe de subventions à des commandes publiques. Cette évolution a une forte incidence sur le type d'actions entreprises par les ONG et leur capacité d'initiatives. En réaction, les ONG mettent en place différentes stratégies pour s'adapter et résister à ces évolutions. Une étude a été menée par le FRIO/Coordination SUD sur les pratiques des ONG françaises dans un contexte économique difficile et présente les principaux mécanismes mis en place par les ONG. Les résultats seront disponibles début 2013.

1.2. Contexte en Afrique Sub-Saharienne

Malgré un ralentissement économique mondial, l'Afrique Sub-Saharienne voit sa croissance atteindre 6 % en 2012. Ses exportations connaissent une importante reprise et, sur les 48 pays subsahariens, la Banque Mondiale en classe 22 dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire.

Cela n'a toutefois pas empêché que l'année soit également marquée par plusieurs conflits : Mali, RDC, RCA, affectant plus largement les pays limitrophes. 2012 a été une année avec des échéances électorales dont plusieurs ont été repoussées, comme à Madagascar et au Togo.

La coopération entre l'Asie et l'Afrique s'est accrue : la Chine, après être devenue le premier partenaire commercial de l'Afrique depuis 2009, est également maintenant son premier bailleur de fonds, annonçant, lors du cinquième sommet Chine-Afrique, qu'il allait porter le montant des prêts au continent à 16,3 milliards d'Euros pour les trois années à venir. L'Inde également continue sa coopération avec l'Afrique, notamment sur les sciences et technologies, l'agriculture et l'énergie solaire. La coopération brésilienne aussi progresse. La présence accrue de ces acteurs préfigure de nouvelles formes de partenariat au développement, ainsi qu'un nouveau type de coopération

Sud-Sud.

1.3. Au niveau français

En France, l'année a été marquée par les élections présidentielle et législative qui ont amené une nouvelle majorité au pouvoir, un nouveau Gouvernement et une nouvelle politique en place. Concernant les affaires étrangères, la Cour des Comptes analyse pour la première fois la politique publique française d'aide au développement. Ses conclusions sont que celle-ci « affiche des objectifs peu réalistes, trop nombreux et peu hiérarchisés ». Seul 26 % de l'aide bilatérale est à destination de l'Afrique Sub-Saharienne, alors qu'une part croissante de l'aide est consacrée aux pays émergents au travers de prêts bonifiés. Seul 0,15 % de l'aide passe par les ONG, contre 2 % en moyenne dans l'OCDE.

L'Agence Française de Développement a lancé une étude sur les relations entre l'AFD et les ONG. Ce travail constituera la base de l'élaboration du Cadre d'intervention transversal de l'AFD, dont l'objectif est de mieux intégrer les organisations de la société civile française et internationale dans les opérations de l'AFD et de les mettre dans une perspective plus large d'articulation et de mise en cohérence avec les autres instruments de la Coopération Française. Ce travail sera finalisé en 2013.

Suite aux engagements de campagne, le Président Français a initié des Assises du Développement et de la Solidarité Internationale, qui se sont déroulées sur cinq mois à partir de novembre 2012. Elles ont permis de réunir et de faire dialoguer les acteurs du Nord et du Sud que sont les ONG, syndicats, entreprises, fondations, collectivités territoriales, parlementaires, organismes de recherche et les services de l'Etat. Les discussions se sont structurées autour de cinq thématiques-chantiers, correspondant aux principaux enjeux pour la politique de développement : quelle vision du développement après 2015 ? Comment assurer une aide transparente et efficace ? Comment accroître la cohérence des politiques publiques en faveur du développement ? Comment renforcer les partenariats entre l'Etat et les acteurs non gouvernementaux ? Innovations technologiques et sociales, politiques de recherche : quels enjeux pour le développement ? Suite aux échanges et débats, les Assises se sont clôturées sur l'annonce d'une loi d'orientation et de programmation et de la création d'un Conseil national du développement et de la solidarité internationale. Lors de la clôture, le Président de la République a confirmé le doublement sur le quinquennat de l'aide publique au développement transitant par les ONG.

1.4. Au niveau européen

Dix ans après la dernière publication de la stratégie de l'Union Européenne de soutien à la société civile, une consultation a été lancée mi 2012 par la Commission pour recueillir l'opinion des différentes parties prenantes sur le rôle de la société civile dans le développement. La communication qui en résulte constitue le nouveau cadre politique de l'UE pour l'engagement avec la société civile. Elle met fortement l'accent sur la participation de la société civile locale aux processus politiques nationaux, et à l'élaboration des politiques pour la construction d'Etats plus redevables et démocratiques. L'UE veut concentrer son aide destinée à la société civile sur trois priorités : 1) renforcer les efforts visant à promouvoir un environnement favorable pour les organisations de la société civile (OSC) dans les pays partenaires ; 2) encourager une participation constructive et structurée des organisations de la société civile aux politiques intérieures des pays partenaires, à celles de l'UE et aux processus internationaux ; 3) accroître la capacité des OSC locales à exercer plus efficacement leur rôle d'acteurs indépendants du développement. Ces nouvelles orientations se trouveront reflétées notamment dans les prochains instruments de développement et leurs priorités pour la période 2014-2020.

Pendant près de deux ans, l'Union Européenne a travaillé sur une réforme de sa politique de développement « Agenda for Change ». Celui-ci, adopté en mai 2012, est le cadre de référence pour les négociations sur le budget

triennal. Après plusieurs mois de négociations de ce nouveau cadre financier, les Etats membres ont commencé à s'entendre sur les montants budgétaires. Toutefois, les discussions ont principalement été orientées sur la réduction budgétaire. Même si la solidarité internationale est perçue comme importante par de nombreux pays, elle n'apparaît toutefois pas comme une priorité. Outre le volume financier dédié au développement, un des enjeux des négociations réside dans les instruments financiers qui seront validés mi 2013. Les changements majeurs portent sur la différenciation par pays, avec les pays émergents et à revenu intermédiaire qui pourraient ne plus être éligibles à l'aide bilatérale.

1.5. Au niveau international

2015, date cible pour l'attente des Objectifs du Millénaire, approchant, l'ONU a mis en place en septembre 2012 un panel de haut niveau pour élaborer un document de principe sur l'agenda pour le développement post 2015. Cinquante consultations nationales et neuf consultations thématiques seront menées. De nombreuses organisations de la société civile ont également lancé une campagne « au delà de 2015 » pour construire de nouveaux cadres de développement. L'un des cadres majeurs émergeant est celui du développement durable dans la suite de la conférence Rio + 20, dans le cadre des réflexions sur le changement climatique, qui s'appliquent au Nord et au Sud.

2. Synthèse des activités des départements CIDR

2.1. Département « Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires »

En 2012, le département a accompagné 45 collectivités urbaines ou rurales dans trois pays pour une portée potentielle d'environ 2,7 millions d'habitants. Après la fin en 2011 de deux programmes (Bénin-Borgou et Madagascar-Sava) et la naissance de deux nouveaux projets sectoriels à Madagascar (Diégo-action sociale et Ambanja-eau/ assainissement), l'année 2012 a été marquée par d'importants efforts de renouvellement et de diversification des programmes IMGT.

Toute l'année, les équipes ont travaillé au montage technique et financier de nouveaux programmes : réalisant des études de faisabilité, répondant à de nombreux appels à projets, négociant de nouveaux partenariats techniques et financiers. Ces efforts se sont traduits par le montage à Madagascar d'un programme de renforcement des capacités des communes urbaines dans le domaine de l'assainissement en Sava et d'un programme de coopération décentralisé avec la Région Aquitaine et la Région Itasy. Au Bénin, l'association intercommunale APIDA a obtenu la mise en oeuvre d'un nouveau programme de gestion des ressources naturelles autour du Parc du W. Enfin, un nouveau programme en République Centrafricaine a été développé avec l'Union Européenne pour le renforcement de la société civile et des autorités locales dans quatre régions.

Parallèlement, le partenariat avec la Région Picardie a été consolidé avec la sélection par appel d'offres du CIDR comme partenaire technique des programmes de coopération décentralisée au Bénin-Collines et Madagascar-Diana pour quatre nouvelles années.

Ces efforts, couronnés de succès, permettent au CIDR de débiter l'année 2013 avec des projets IMGT plus nombreux, plus diversifiés et plus ambitieux. Ils ont été l'occasion d'imaginer de nouveaux partenariats avec des ONG et collectivités locales aussi bien en France qu'en Afrique.

Sur le plan technique, les programmes ont continué, en 2012, d'être accompagnés par des conseillers intervenant, de plus en plus, sur plusieurs programmes à la fois. Des évolutions organisationnelles importantes ont été préparées et pourront être mises en oeuvre à partir du début 2013.

2.2. Département « Entreprises Agricoles, Filières et Marché »

Les efforts portés par les équipes EAFM durant l'année 2012 sur les négociations financières nécessaires à la mise en oeuvre des programmes ESOP en Afrique de l'Ouest et du programme d'appui à la fédération nationale des riziculteurs en Côte d'Ivoire ont été couronnés de succès.

S'adaptant au contexte qui tend à se régionaliser (échanges économiques, regroupement des organisations professionnelles agricoles, ouverture de bureaux sous-régionaux par les institutions internationales comme le FIDA ou la BAD, etc.), le département a rendu ses actions plus attrayantes pour de nouveaux partenaires financiers en inscrivant ses interventions au niveau régional : l'appui aux ESOP et le fonds de capital-risque CRESA, créé pour accompagner la démultiplication des entreprises agro-alimentaires. Le département a également lancé, à cette même échelle régionale, de nouveaux chantiers transversaux tels que la définition d'une charte RSE, des échanges de savoir-faire et l'élaboration de méthodologies de mesures des impacts des ESOP.

Les 43 ESOP promues en Afrique de l'Ouest ont acheté pour 1 milliard de FCFA de matières premières agricoles (environ 3 000 tonnes de riz, 2 800 tonnes de soja, 160 000 litres de lait) à 14 117 producteurs sous contrat. Le chiffre d'affaires cumulé de ces 43 ESOP est de 1,40 milliards de FCFA (2,13 millions d'Euros). Entre 2011 et 2012, le nombre de producteurs sous contrat avec les ESOP a augmenté de 8 %, la quantité de riz paddy livré a augmenté de 17 %, celle de soja a augmenté de 61 %. Le chiffre d'affaires cumulé des ESOP a progressé de 4 % et le nombre de salariés a augmenté de 17 % dans le réseau des ESOP.

Tout au long de l'année 2012, le département a également renforcé ses partenariats et en a initié de nouveaux, très variés. Il s'agit de partenariats commerciaux sur le soja biologique avec l'Union Française d'Agriculture Biologique (UFAB) ; techniques avec CERISE pour la mise au point d'un outil de mesure du Social business ; de capitalisation avec le CFSI sur l'implication des agricultures familiales pour l'alimentation des villes ; à la fois financiers et thématiques avec la Fondation AGRA, la Banque Mondiale au travers d'ETD, les Ministères de l'Agriculture au Togo, au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire, et enfin avec des IMF et banques au Togo, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso.

Enfin, le lancement de bureaux déconcentrés du CIDR et de ses coordinations thématiques, décidé dans le courant de l'année, a été anticipé et sera mis en oeuvre dès le début de l'année 2013.

2.3. Département « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois »

2012 a été une année de transition pour le département, qui a vu le passage de relais entre l'actuel directeur de département et son prédécesseur en juillet, et le départ à la retraite du responsable de programme. Ces évolutions au siège ont accompagné les évolutions organisationnelles sur le terrain avec le processus de mise en place de la coordination thématique régionale en Afrique Centrale et de l'Ouest ainsi que celle d'Afrique de l'Est et Océan Indien, dans le cadre des Bureaux Régionaux du CIDR.

Grâce aux efforts soutenus des équipes techniques du département, l'année a aussi été une année d'émergence de nouvelles phases et de nouveaux projets et programmes. Au Tchad, la nouvelle phase du projet avec le lancement du PADER-G permettra de consolider le réseau UCEC-G ; au Cameroun, un nouveau programme, dans le cadre de MicroLead II débutera en 2013 ; en Tanzanie, le département a été retenu pour continuer à apporter son appui à PRIDE pour son extension, sa modernisation et le développement de produits pour le financement des chaînes de valeurs. Le département a également proposé un programme en Ethiopie sur les chaînes de valeur et la réplique des RSCF (FIDA RUFIP) et des expertises au Kenya pour appuyer la modernisation des SACCO (FIDA PROFIT).

En 2012, le CIDR a appuyé, dans sept pays d'Afrique Sub-Saharienne, 15 Institutions de Microfinance (IMF) de formes juridiques (association, coopérative, SA), âge et taille différents totalisant 371 554 déposants et un encours d'épargne de 16 Millions Euros, 353 400 emprunteurs et un encours de crédits de plus de 100 Millions Euros. Le département a ainsi un impact sur les conditions de vie de plus de 1,7 Millions de ruraux.

Les programmes en cours ont connu des avancées notables avec l'amélioration de la qualité du portefeuille et du système d'information de l'EMF CEC au Cameroun, en vue d'une ouverture d'agence rurale en 2013. A Madagascar, la mise en place de formation à la carte et de suivi post-formation intensif a permis au Centre de Ressources de démontrer toute son utilité et sa pertinence. Ces formations et appuis ont permis à une IMF d'obtenir son agrément.

Les évaluations des programmes achevés en Afrique de l'Est ont montré que les objectifs étaient atteints aussi bien en termes quantitatif que qualitatif : ces programmes sont considérés comme un modèle de réussite de la microfinance rurale dans les pays d'intervention (Tanzanie, Ethiopie, Kenya). Ils ont fait l'objet de capitalisation sur le plan de la méthodologie et des outils développés, qui seront à la base de nouveaux modules de formation pour leur dissémination en Afrique.

2.4. Département « Systèmes de Santé et Prévoyance Sociale »

En 2012, les programmes du département ont pu impacté 1,17 millions d'habitants, soit une augmentation de 21 % par rapport à 2011, au travers de 258 mutuelles.

Au Tchad, l'évaluation externe a confirmé l'opportunité du programme et recommandé sa poursuite. La DDC a de ce fait décidé de prolonger la phase pilote en vue de la préparation d'une deuxième phase qui permettra l'intégration des mutuelles de santé dans la stratégie de financement des soins et de protection sociale du pays. Les résultats du programme Guinée maternité sans risque sont également très positifs, ce qui a permis à l'Union des Mutuelles de Santé de Guinée Forestière (UMSGF) de continuer la diversification de ses activités et le renouvellement des partenariats locaux.

En Afrique de l'Est, malgré l'incertitude planant sur la place qui sera finalement dévolue aux organisations à base de membres promues par le CIDR, l'année 2012 a été marquée en Tanzanie par de nombreux succès : la création de l'ONG HIMSO, la réplication réussie de l'approche testée, les demandes d'extension de celle-ci et un vif intérêt du Gouvernement Tanzanien pour l'approche développée. Au Kenya, l'échec de l'extension de la couverture du produit assurantiel du Gouvernement a eu un impact négatif sur Afya Yetu Initiative, qui le distribue également. En revanche, la mise en application du Devolution Act offrira des opportunités d'appuis institutionnels.

Aux Comores, le transfert de la maîtrise d'ouvrage du programme à la Fédération Nationale des Mutuelles de Santé des Comores (FENAMUSAC) a été un succès. Il a permis à la fédération de se saisir des opportunités offertes par la réforme de la gouvernance de la PNAC et par l'extension du fonds d'amélioration de la performance. La Fédération a aussi conclu un accord pour couvrir tous les étudiants de l'Université Nationale.

Le département a également oeuvré pour la conception et la mise en oeuvre de nouveaux programmes : au Sénégal, après la signature de la convention entre le PMAS et le Ministère de la Santé et les négociations menées avec les prestataires de soins de Dakar, les premières souscriptions ont pu être lancées ; au Cameroun, la finalisation du contrat « Chèque Santé » a eu lieu ; au Togo, un programme de promotion de micro-assurance santé sur Lomé avec l'ONG CREDI, membre de l'AIDR, a été lancé ; en Côte d'Ivoire un programme pour les planteurs de cacao a été conçu.

3. Synthèse des activités organisationnelles

Dans le cadre de son plan d'orientation stratégique 2010-2014, des évolutions organisationnelles ont été proposées et validées par l'assemblée générale de septembre 2012 : une stratégie de déconcentration du CIDR en Afrique a été planifiée pour les années 2013 et 2014. Elle s'appuiera sur la mise en place de Bureaux régionaux déconcentrés, le rattachement des conseillers techniques et des projets aux Bureaux Régionaux, le repositionnement et la reconfiguration du siège en France et la déconcentration des fonctions financières. Cette stratégie a pour objectifs une plus grande capacité de décisions et de suivi des opérations sur le terrain, un partenariat renforcé avec des organisations de développement solides du Sud et une recherche de valeur ajoutée et d'impact toujours accrus.

Dans le cadre de sa démarche de partenariats et d'alliance, le CIDR, membre de l'AIDR, a continué son implication dans le réseau. Les deux temps forts de l'année à Autrêches (France) et à Antananarivo (Madagascar) ont permis de finaliser le programme d'activité triennal 2012-2015 et de démarrer les premières actions. Au cours de ces deux sessions, un séminaire de formation sur la collecte de fonds privés dans les pays du Sud a été organisé à destination des membres.

Le CIDR a oeuvré à la formulation du programme African Livelihoods Partnership ALP, initié par le BASIX Social Entreprises (Inde), spécialiste en services financiers, services agricoles et développement institutionnel. Ce programme de coopération Sud-Sud est en partenariat avec le CIDR, PAMIGA, MIFED Cameroun et K-REP du Kenya. Ce partenariat a pour objectif l'amélioration durable, amplifiable et innovante, des moyens d'existence des pauvres en Afrique, en s'appuyant sur les expertises de BASIX, du CIDR et des autres partenaires du programme. Ce partenariat a donné lieu à un atelier en juin à Nairobi pour définir collectivement un premier document projet, support à une demande de financement auprès de la DDC pour une phase pilote. Ce programme est prévu pour démarrer au premier semestre 2013.

Au niveau du management des connaissances, plusieurs travaux de capitalisation ont été réalisés ainsi que des activités de formation externe, avec un séminaire à Autrêches sur le rôle des mutuelles dans le cadre de la couverture maladie universelle et des formations en Afrique, en RDC et au Togo, dans le domaine de la santé et en Europe, en Italie au Boulder MFT en microfinance.

Dans le cadre de la démarche de communication externe, la cellule de communication a piloté la rédaction d'un livre sur « 50 ans d'histoire(s), d'innovations, de partenariat ». Le site du CIDR a été rénové. Le film « Riz du Bénin, Riz de demain » a été projeté dans le cadre du festival Alimenterre organisé par le CFSI qui aura permis sa très large diffusion avec plus de 50 projections-débats en France, au Bénin, aux Comores et en Tchèque.

4. Synthèse en termes d'atteinte des orientations stratégiques

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

Afin de promouvoir une approche entrepreneuriale des économies rurales, le CIDR a continué d'appuyer la promotion d'entreprises de transformation (sept nouvelles ESOP ont été développées en 2012 avec l'appui des plates-formes) ainsi que le renforcement d'organisations professionnelles agricoles (Bénin, Côte d'Ivoire) pour qu'elles puissent proposer des services économiques et commerciaux à leurs membres. Les Ministères et les organisations internationales ont été sensibilisés à la démarche et les ont intégrés comme un élément de leurs stratégies de développement rural. En 2012, a été formalisée au travers de l'élaboration d'une charte RSE l'association d'une vision économique orientée vers les marchés et d'une responsabilité sociale et environnementale volontariste.

Le CIDR a renforcé les capacités institutionnelles d'IMF rurales pour qu'elles soient pérennes et puissent servir durablement une clientèle négligée par les banques. Son appui porte notamment sur le développement des produits adaptés pour le financement des ménages ruraux et des chaînes de valeur agricole. En 2012, avec l'opérationnalisation du fonds OVCF, un pas a été franchi dans l'extension de cette nouvelle approche de financement agricole aux banques commerciales au Ghana. Avec l'ouverture de deux agences rurales en Tanzanie, les besoins de financement des TPE insérées dans des chaînes de valeur pourront être satisfaits par la conception de produits financés adaptés.

Pour favoriser la création d'emplois dans les villes intermédiaires et les quartiers populaires des grandes agglomérations, le CIDR aide des IMF à fournir des crédits solidaires à des femmes démunies mais actives économiquement : une étude d'impact sur la création d'emplois décents réalisée au Nord Cameroun a permis d'identifier 2 à 5 % de femmes démunies pouvant progresser vers un statut d'entrepreneur de TPE avec de la création d'emplois à la clé. Réussir à accompagner ces évolutions sur un plan financier et non financier est essentiel pour l'emploi de femmes et de jeunes dans les villes.

L'agence de développement économique locale au Bénin - l'Organisation de Développement des Territoires de l'Alibori (ODETA) - a montré ses premiers résultats : outre l'impact économique et social des activités engagées (warrantage, volet économique des PDC, foire économique intercommunale, promotion de filières et soutien à des porteurs de projets DEL), l'ODETA représente un espace de dialogue, de réflexion et d'actions entre des acteurs publics (Etat et collectivités) et privés (entreprises, groupements, associations, ONG, IMF) qui généralement coopèrent peu sur ces questions voire se méfient les uns des autres. Le choix de l'internalisation de l'ODETA au sein de l'association de communes illustre l'engagement fort des collectivités. Dans les autres territoires appuyés au Bénin et à Madagascar, un accompagnement est proposé pour la démarche de conception de stratégies de développement économique et leur mise en oeuvre opérationnelle.

4.2. Participer au renforcement de la dimension sociale du développement

Une priorité a été accordée à l'atteinte des OMD, avec le développement d'une microfinance inclusive et d'une offre de services de micro-assurance accessible aux populations vulnérables, tout en renforçant le pouvoir de ces dernières à agir sur l'amélioration des services. Aux Comores, un système de solidarité collective de l'ensemble des habitants du village permet de couvrir 2 500 habitants.

Une place importante a été faite aux femmes : 9 126 femmes en âge de procréer (Guinée, Comores et Ouganda) ont eu la possibilité d'avoir accès à des soins gratuits ou à tarifs réduits pendant leur grossesse. La participation communautaire (Guinée) a permis que les femmes enceintes puissent suivre les visites prénatales, soient évacuées en cas de complications, pour un coût de service estimé à 1 \$ par habitant par an. Aucun décès n'est à déplorer.

Le rôle et la place des femmes ont été particulièrement présents dans le cadre des projets de territoire, au Bénin et à Madagascar, avec l'appui à la structuration d'associations de femmes en plates-formes et forum. Dans le cadre de l'appui à la définition et la mise en oeuvre d'une politique urbaine de lutte contre l'exclusion à Madagascar, l'émancipation économique et sociale a été un des sujets prioritaires.

Les actions ont également eu un impact en termes de développement du capital social et de la capacité à agir : la mise en place de mutuelle permet d'agir sur l'amélioration des services de santé (Tchad), sur la disponibilité en médicament (Tanzanie) et sur l'amélioration de la performance (Comores).

Les résultats des évaluations des performances sociales des IMF au Kenya (WPS) et au Cameroun (ICS) leur ont

permis d'accroître leurs performances en mettant en place des mesures correctives, le cas échéant.

La mise au point d'une méthodologie standard de mesure de l'impact des ESOP sur les producteurs a été initiée. Des travaux ont également été menés sur la définition d'une charte de responsabilité sociale et environnementale des entreprises ESOP.

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

Pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles, un travail sur la planification territoriale a été réalisé (Bénin, Madagascar), articulé avec les politiques sectorielles nationales et équilibré entre les différentes dimensions du développement durable. A l'échelle régionale (Madagascar), la composition du comité régional d'aménagement du territoire/développement économique et la méthodologie de leurs stratégies témoignent de la volonté de croiser les politiques nationales sectorielles avec les préoccupations des territoires de projets que constituent les pôles urbains de la région. Des programmes de renforcement de la gouvernance locale de l'eau et de l'assainissement ont été menés et se développent au Bénin comme à Madagascar.

Le programme formulé pour accompagner la territorialisation des politiques sectorielles agricoles au niveau de la région Sofia à Madagascar, via l'appui à des Centres de Services Agricoles, a eu du mal à trouver son financement. Une analyse des causes permettra de reformuler ce programme de façon plus convaincante. Par ailleurs, les politiques sectorielles, agricoles, de développement économique, ont été prises en compte systématiquement dans les programmes de développement des filières.

++++

II. Evolution des programmes

1. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

1.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

1.1.1. Bénin

Le Bénin a occupé la présidence de l'Union Africaine, ce qui lui a donné une forte présence sur la scène internationale. Au plan national, 2012 a été une année riche en événements politiques, économiques et sociaux, avec une tentative d'empoisonnement du chef de l'Etat et des dénonciations de corruption. La crise économique mondiale n'a pas épargné le Bénin dont le taux de croissance enregistre une baisse constante depuis plusieurs années. Cette morosité économique s'est ressentie au niveau des collectivités locales par une baisse de 10 % du montant du FADEC versé aux communes.

Certaines orientations nationales requièrent toute l'attention des intercommunalités parmi lesquelles : i) la loi portant intercommunalité et son décret d'application offrent une opportunité forte de reconnaissance et de maîtrise d'ouvrage publique ; ii) la priorité opérationnelle donnée aux Espaces de Développement Partagé par la Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT) qui peut provoquer des contradictions sur le territoire ; iii) l'absence de FADEC intercommunal, prévu dans la loi de finances 2010, n'incite a priori pas les communes à transférer une partie de leurs

compétences à un Etablissement Public de Coopération Intercommunal. La territorialisation des politiques publiques concernant les cinq secteurs prioritaires a peu évolué en 2012.

1.1.2. Togo

Les élections locales, un temps espérées pour 2011 puis 2012, sont désormais prévues en 2013 où elles seraient organisées avec les élections législatives. Ces élections permettront de donner une légitimité aux représentants des autorités locales et de favoriser la confiance des populations.

L'Etat togolais privilégie l'échelon villageois dans ses interventions de développement local. Le village, s'il répond à une logique de développement « à la base », ne favorise pas l'élaboration de stratégie territoriale, les économies d'échelle, et peut disperser les ressources. Toutefois, l'idée d'une planification plus large que l'échelon villageois progresse et de nombreux cantons tentent de se doter de comités de développement.

1.1.3. Madagascar

Malgré la signature d'une feuille de route et la constitution d'un gouvernement d'union nationale composée de six « entités » fin 2011, la situation politique reste préoccupante. Le contexte national en 2012 a été une nouvelle fois dominé par la recherche de solutions pour sortir le pays de la crise politique. Au niveau communal, l'ordonnance 2012/03, portant sur la prorogation des mandats des maires et des conseillers municipaux, a été signée le 18 juillet 2012. Ainsi, les maires et membres des conseils municipaux peuvent exercer normalement les responsabilités, notamment en matière de prise en charge des recettes et d'engagements des dépenses.

Avec un PIB au niveau de celui de 2008, une inflation importante, une urbanisation accélérée, on constate un pourcentage important de la population vivant sous le seuil de pauvreté et une fragilité accrue des populations vulnérables, telles que les « sans terre », les migrants, les femmes et enfants.

1.2. Evolution des activités du département

En 2012, le département IMGT a accompagné 45 collectivités urbaines ou rurales dans trois pays d'intervention pour une population concernée d'environ 2,7 millions d'habitants : 19 communes béninoises (Collines, Borgou, Alibori), 3 collectivités togolaises (12 cantons et la commune urbaine de Notsé) et 20 communes rurales et 3 communes urbaines à Madagascar (dans les régions de Diana et de Sava).

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

a) Bénin

La nouvelle stratégie du Groupement Intercommunal des Collines a mis l'accent sur l'importance de clarifier le rôle de l'intercommunalité en matière d'appui-conseil aux communes membres au moment où apparaît la volonté forte de s'engager sur la définition de politiques et de projets intercommunaux. Un travail important d'autodiagnostic des besoins de renforcement des communes et de négociation entre Commune et Intercommunalité sur le rôle de cette dernière a été initié en 2012. Les Collines ont accueilli un atelier intercommunal sur l'avenir de l'animation territoriale en juin. À l'issue de cet atelier, les cinq animateurs de territoire ont été transférés aux communes, conformément aux orientations du nouveau Ministre chargé de la Décentralisation.

En Alibori, afin de préciser les missions prioritaires de l'association de communes APIDA, l'équipe technique intercommunale a réalisé, avec l'appui de l'Association Nationale des Communes du Bénin, une autoévaluation des communes. Celle-ci a mis en évidence les principaux domaines de performance (gouvernance locale, concertation, soutien à l'économie locale), les points d'amélioration (mobilisation des ressources, gestion financière et du foncier) et les thématiques prioritaires (aménagement du territoire, formation des acteurs communaux, communication).

Dans le Borgou, le programme a apporté son appui aux communes jusqu'à la fin de la première phase du programme et devrait se positionner dans le cadre de l'appel d'offres pour la seconde phase en cours de définition.

b) Madagascar

Dans le cadre du Programme de Développement des Pôles Urbains en Diana, une double réflexion a été menée sur le sens et les objectifs de changement à promouvoir au niveau des acteurs et institutions du programme, ainsi que les dispositifs pour y contribuer le plus efficacement. Ceci a donné lieu à la définition de nouvelles méthodes d'évaluation des performances des collectivités, de typologie des communes par domaine, de modes d'accompagnement adaptés aux niveaux initial et d'ambition de chacune.

Le programme a poursuivi l'intégration de son volet « eau et assainissement » pour le pôle urbain d'Ambanja. Cette composante permet de renforcer les capacités sectorielles des communes et de l'intercommunalité en matière de politique d'amélioration de l'accès à l'eau potable et d'assainissement. Fin 2012, deux communes pilotes (Ambanja et une commune rurale) disposent d'un inventaire exhaustif de leurs ressources et de leurs besoins en matière d'accès à « l'eau et assainissement » au travers d'un système d'information géographique. L'inventaire sera élargi aux autres communes de l'intercommunalité en 2013.

Le programme pilote d'accompagnement de Diégo-Suarez dans la conception et la réalisation d'une politique communale de lutte contre l'exclusion urbaine a permis de renforcer les capacités de la commune urbaine en matière de politique sociale en faveur des plus démunis. Cet appui s'est organisé autour : i) du renforcement et de l'accompagnement de la direction communale des affaires sociales ; ii) de la dynamisation de la gouvernance communale ; iii) de l'élaboration d'une politique sociale communale.

c) Togo

Malgré le fait que les collectivités n'aient pu être renforcées par des ressources humaines supplémentaires tel qu'espéré, le programme a contribué au renforcement des équipes existantes en matière de fiscalité et de maîtrise d'ouvrage : des études sur le potentiel de deux marchés ruraux ont été réalisées, des sessions de formation ont été organisées sur i) le processus de passation de marché public, ii) le mécanisme de décentralisation, iii) la collaboration entre collectivités territoriales et services déconcentrés de l'Etat. Les collectivités ont pu dégager des budgets d'investissement qui leur ont permis de cofinancer des projets de territoire (infrastructures, projets associatifs).

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

a) Bénin

L'équipe intercommunale des Collines a travaillé à la conception d'une démarche d'élaboration du diagnostic territorial. Outre l'appui permanent et les missions du CIDR/CRP, l'équipe a bénéficié de l'expérience de deux agents

de l'ADUGA, Agence d'Urbanisme d'Amiens, pour la réalisation du diagnostic et des cartes. Après une phase d'appropriation et d'échanges autour du diagnostic, le GIC poursuivra la démarche vers l'élaboration de la stratégie de son Schéma intercommunal de Développement.

En Alibori, l'équipe intercommunale a initié une démarche pilote au Bénin de mise en place d'un Observatoire du Développement Territorial. La Commission intercommunale « Aménagement du territoire » et les techniciens ont défini les objectifs de mise en oeuvre d'un tel Observatoire : il aura pour finalité d'être i) un centre de Ressources pour centraliser les données et informations existantes et pour faire de l'APIDA le point focal des éléments de connaissance du territoire ; ii) un outil de communication pour faire connaître les atouts de l'Alibori, les enjeux de son développement, et ainsi participer au renforcement de son identité et de son attractivité ; iii) un outil d'aide à la décision afin de contribuer à porter un diagnostic plus fin sur ce territoire, à améliorer la planification et à construire une véritable politique intercommunale sur le territoire.

b) Madagascar

En Diana, au niveau des communes et des pôles urbains, une réflexion a été lancée sur les stratégies intercommunales de développement, qui seront basées sur les diagnostics réalisés en 2012 et déclinées en plan de développement intercommunal. Parallèlement, la Région Diana a poursuivi la diffusion des résultats du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire, obtenant une forte reconnaissance de la part des autorités nationales. La Région a souhaité approfondir les dimensions économiques de son SRADDT par un Schéma Régional de Développement Économique.

Au niveau du développement social urbain de Diégo-Suarez, le programme a pu renforcer l'organisation des acteurs de l'exclusion urbaine des six quartiers prioritaires de la commune. Des comités de développement de Fokontany (CDF) ont été mis en place et accompagnés sur les questions d'exclusion urbaine. Une évaluation du fonctionnement des CDF a été réalisée en collaboration avec l'association de communes. Elle a permis de préciser des plans de renforcement des capacités des membres de ces instances. Les formations des membres dispensées ont bénéficié d'un taux de participation élevé (84 %). L'élaboration de quatre plans de développement de Fokontany a été lancée selon une nouvelle méthodologie de planification mettant l'accent sur la spatialisation fine des principaux enjeux de développement du territoire. Au niveau communal, les instances réunissant tous les acteurs de l'action sociale ont établi un projet de politique sociale communale validé par le conseil municipal.

c) Togo

Le programme fait figure de pionnier au Togo par son accompagnement de démarches de développement local à l'échelle du canton. L'équipe du CIDR et son partenaire togolais Entreprises, Territoires et Développement (ETD), ont développé des méthodologies de planification participative et de gouvernance cantonale en faveur du développement. Fin 2012, les acteurs des cantons ruraux (12/15) et la commune urbaine de Notsé ont élaboré de façon concertée leurs plans de développement local et plusieurs projets de micro-réalisations issus de ces plans sont en cours de réalisation. 400 rencontres de dialogue et concertation ont été organisées au niveau du village ou du quartier et 13 % de la population adulte ont participé aux activités du programme.

Le programme bénéficie du soutien d'un programme sectoriel de l'Union Européenne pour la prise en compte des dimensions environnementales et gestion des ressources naturelles dans les plans de développement local.

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

a) Bénin

En Alibori, l'ODETA accompagne la réalisation de projets concrets comme l'organisation de la troisième foire économique intercommunale à Gogounou en mai 2012 : soixante exposants de tous secteurs économiques sont venus de l'Alibori, du Borgou, de Cotonou, du Niger et du Burkina Faso. Des manifestations sportives et culturelles ont été organisées. L'immense succès économique mais aussi culturel et social que rencontre cette foire annuelle renforce la lisibilité de l'APIDA, l'association à l'origine de l'ODETA.

L'ODETA a été fortement impliquée dans l'étude de faisabilité de l'Observatoire des territoires de l'Alibori. Elle s'appuiera sur les données collectées par celui-ci pour animer l'élaboration de la stratégie intercommunale de développement économique de l'APIDA.

L'ancrage au sein de l'intercommunalité de l'ODETA

Après deux années d'expériences et de résultats, l'association de communes APIDA, avec l'appui de la Région Picardie et du CIDR, a choisi de faire évoluer le schéma institutionnel, financier et de gouvernance de l'ODETA.

Cette agence de développement économique a réussi à susciter l'intérêt tant des acteurs privés que publics locaux. Elle est désormais reconnue par l'Etat Central et les partenaires techniques et financiers comme un outil efficace de développement (Union Européenne au travers d'un projet de gestion durable des aires protégées, la Coopération Suisse au travers d'un vaste programme de développement économique rural).

L'année 2012 marque l'évolution entre une structure de type « projet » au service des acteurs du territoire à un service intégré au sein de l'intercommunalité. Ces réflexions se sont appuyées sur une étude sur différents scénarii institutionnels et financiers. Puis l'organisation d'un voyage d'études des élus et techniciens de l'APIDA et de l'ODETA en Picardie afin d'examiner les différentes modalités d'organisations en France.

En juillet 2012, le bureau exécutif de l'APIDA a retenu d'internaliser l'ODETA au sein de leur association de communes en retenant les deux principes suivants comme facteur de réussite :

- ▶ Faire de l'ODETA un service en direction des acteurs privés intégré à l'association de communes. Les modalités stratégiques et opérationnelles ont été articulées avec les statuts de l'APIDA - tout en valorisant fortement la commission affaires économiques et en recherchant l'harmonisation des modes de décisions et d'organisation entre les deux services.
- ▶ Valoriser les acquis de l'ODETA. La poursuite des activités ayant un impact sur le territoire a été maintenue (foire intercommunale, appui à la création d'entreprises, warrantage, promotion des partenariats publics-privé, etc.) et le personnel a été recruté par l'APIDA. L'enjeu le plus déterminant consiste aujourd'hui à maintenir l'intérêt et l'adhésion des acteurs économiques, les groupes de travail et la démarche « d'écoute et de réponses réactives » aux besoins formulés par les acteurs économiques ont été maintenus. L'appellation de l'agence a été maintenue et des efforts de communication en direction des acteurs privés ont été entrepris.

Dès 2012, le nouveau service intercommunal des « Opérations de développement économique des territoire de l'Alibori » s'est investi sur deux chantiers - la mise en place de l'observatoire des territoires et l'élaboration d'une stratégie intercommunale de développement intercommunale.

Dans les Collines, le GIC s'est fixé comme objectif stratégique de porter une politique intercommunale de développement économique dans laquelle s'intégreraient ses initiatives actuelles en faveur de la promotion d'entreprises sociales et solidaires. Il s'est lancé dans la première phase de l'élaboration de son schéma de

développement économique, à savoir un diagnostic territorial à l'échelle des six communes. Ce diagnostic a été partagé largement à l'occasion des Assises du territoire organisées en novembre 2012.

b) Madagascar

La promotion du développement économique local en Diana a été abordée, en 2012, selon une double approche de mise en évidence des dynamiques économiques intercommunales, existantes sur chaque pôle urbain et susceptibles de constituer un axe d'intervention pour une future stratégie intercommunale de développement, et l'approfondissement des démarches de planification régionale avec la réalisation d'un Schéma Régional de Développement Economique. Trois axes principaux ont émergé : i) consolider le potentiel économique actuel de la Région, avec les préoccupations transversales d'arrêter le processus de dégradation de son capital naturel et d'insérer les jeunes de la région ; ii) attirer les investissements et anticiper les évolutions pour améliorer la situation de l'emploi, en particulier des jeunes, favoriser la réinsertion des actifs ayant perdu leur emploi et susciter de l'activité hors production agricole ; iii) améliorer la gouvernance économique et financière régionale.

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

Si la coordination régionale en Afrique de l'Ouest n'a pas été mise en place en 2012, ses modalités ont été étudiées et discutées avec les principaux partenaires financiers concernés. Elle sera intégrée début 2013 au Bureau régional Afrique de l'Ouest à Cotonou et réunira les trois conseillers techniques IMGT intervenant sur la zone. Quant à la coordination IMGT Madagascar, les nouveaux projets conçus et financés en 2012 ont prévu une organisation de l'assistance technique CIDR autour d'un(e) coordinateur(trice).

Le département IMGT a mené des démarches de prospection pour développer de nouveaux projets dans de nouveaux pays auprès de nouveaux partenariats techniques et financiers. Ces efforts ont été couronnés de succès :

- un important nouveau programme en Centrafrique a été conçu et financé ;
- l'assistance technique auprès de la Région Picardie a été renouvelée pour quatre années sur les programmes en Diana-Madagascar et dans les Collines-Bénin ;
- l'appui à la commune urbaine de Diégo-Suarez a été relancé pour trois nouvelles années ;
- un nouveau programme en Sava auprès des quatre communes urbaines et de leur intercommunalité a été accepté ;
- un nouveau partenariat en coopération décentralisée avec la Région Aquitaine et la Région Itasy-Madagascar a été initié.

Un travail de capitalisation et de management des connaissances a été produit sur la promotion du développement économique local par les collectivités territoriales au Bénin.

2. Entreprises agricoles, filières et marché

2.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

Les résultats des entreprises promues et l'ampleur de leurs impacts sur les producteurs sont souvent liés au déroulement des campagnes agricoles et aux mesures prises par les Gouvernements. L'année 2011 avait été extrêmement difficile dans toute l'Afrique de l'Ouest avec une forte hausse généralisée des prix des produits agricoles en fin d'année. L'expérience acquise dans la gestion des récoltes et des marchés a permis aux équipes et aux ESOP d'être plus réactives, de mieux gérer les pénuries et les relations avec les producteurs et d'améliorer in

fine leurs résultats en 2012 par rapport à 2011.

L'ensemble des interventions bénéficie de plus d'un contexte de croissance économique régulier et solide compris entre 4 et 6 % par an et qui attire aujourd'hui une grande variété d'investisseurs internationaux.

Au Burkina Faso, à la baisse importante de la production en 2011, a succédé début 2012 une mauvaise campagne de cultures de contre-saison. Cela a entraîné une forte augmentation des prix des céréales et une baisse de valeur des troupeaux. L'afflux de réfugiés maliens bradant leurs troupeaux a amplifié considérablement cette situation de crise, et entraîné également des problèmes de sécurité. En mai 2012, l'enquête menée par le Programme Alimentaire Mondial et le Gouvernement Burkinabé révèle que le taux d'insécurité alimentaire est sévère pour 23 % de la population et modéré pour 31 %. Ce n'est que mi 2012 que la situation a commencé à s'améliorer et les prix à baisser légèrement. Mais, même si la saison des pluies s'est révélée bonne et que les récoltes sont en forte progression, la situation des ménages ruraux reste fragile. Une étude DGOER/DPSAA a montré que la production céréalière des ménages pauvres couvre moins de six mois de leurs besoins annuels et que leur niveau d'endettement est élevé.

Le Mali a connu une évolution des conditions agricoles similaires mais leurs impacts négatifs ont été largement amplifiés par la situation de crise politique (coup d'Etat en mars) et militaire qui a provoqué de nombreux mouvements de réfugiés. Les hausses des prix des produits agricoles y ont été logiquement plus fortes, du fait des achats institutionnels, de la constitution des stocks communautaires et de la situation sécuritaire dans le Nord du pays. Comparés à la moyenne quinquennale, les prix des céréales sèches sont en hausse sur les marchés : mil (10 % à 72 %), sorgho (8 % à 16 %), maïs (11 %).

Le Bénin a manqué de stratégies de développement claires, ce qui se traduit par des retards importants dans le traitement de certains dossiers (par exemple PADA de la Banque Mondiale), une gestion confuse de l'importation des intrants agricoles, un rôle ambigu des sociétés d'Etat dans la gestion des filières agricoles. Il est aujourd'hui difficile de s'appuyer sur un environnement instable.

Le Togo a connu une croissance de 3,7 % et un taux d'inflation maîtrisé de 2,4 %. Ces bons résultats se sont traduits par une reprise dans la plupart des secteurs économiques, accélérée par l'amélioration du cadre normatif de l'économie et la mise en oeuvre de grands travaux.

En Côte d'Ivoire, la reprise est notable, même elle se concentre principalement sur les centres urbains. Cependant, les tensions sociales et de fortes inégalités géographiques persistent. La France et la Côte d'Ivoire ont signé fin 2012 la première tranche du Contrat de Désendettement et Développement portant notamment sur l'agriculture. Les collectivités locales décentralisées départementales ont été remplacées par des collectivités locales régionales. Ces dernières seront à prendre en compte lors de la promotion des entreprises de services et des synergies seront recherchées avec les Régions pour leur bonne intégration dans les différents territoires.

2.2. Evolution des activités du département

2.2.1. Accompagner la croissance et démultiplier la portée des plates-formes nationales d'appui aux entreprises agricoles

Afrique de l'Ouest

L'essentiel des activités d'appui a été dédié à la professionnalisation des plates-formes et à l'accompagnement des ESOP existantes. Un temps important a été consacré au montage financier du programme pour le finaliser et permettre de mener l'ensemble des activités.

a) Au niveau du renforcement et de la reconnaissance des plates-formes

Les principales avancées de 2012 ont été traduites par un renforcement très fort du positionnement des ONG partenaires et des ESOP sur certaines filières clefs. Malgré un nombre encore limité de PME appuyées et un volume modeste produit à l'échelle du pays, les ONG, étant parmi les rares acteurs à offrir une approche alliant action économique structurante et solidarité, ont une influence de plus en plus importante sur les politiques agricoles. Au Burkina Faso, APME.2A et les ESOP de la filière soja sont très actives dans le groupe constitué par le Ministère de l'Agriculture sur un plan d'action national et ont formé les agents d'encadrement du Ministère sur les techniques de production de soja. Au Togo et au Bénin, la Banque Mondiale a confirmé son intérêt de promouvoir les ESOP qui figurent comme des volets à part entière de ses programmes copilotés par les Gouvernements de ces deux pays. ETD participe désormais aux ateliers ministériels et est régulièrement sollicité pour des participations à des ateliers et foires internationaux.

L'année 2012 a vu également une participation accrue à des actions de capitalisation et de communication : des actions de management des connaissances auprès d'ICD et APME.2A ont permis une meilleure standardisation des méthodes et outils. Un premier atelier régional de partage et de formation a permis d'avancer sur l'analyse des impacts et le développement d'une charte RSE. Des actions de communication ont accru la visibilité des ESOP (film, interview du baromètre de l'entrepreneuriat solidaire, forum).

La charte RSE

La charte RESEAO-26000 (Responsabilité Environnementale et Sociale des Entreprises Agroalimentaires de l'Ouest-Africain) a été élaborée à partir des sept questions centrales de la norme ISO26000, lors d'ateliers impliquant les équipes de ETD, de APME.2A et de ICD, le CIDR et les gérants des ESOP promues dans les quatre pays. Ces travaux ont été animés par l'Association RSE et Développement et le CIDR. L'objectif poursuivi est que les entreprises soient économiquement viables, citoyennes, actrices du bien-être des producteurs agricoles et de leurs familles ; qu'elles s'inscrivent dans une dynamique de développement durable en intégrant des préoccupations sociales et environnementales dans leur fonctionnement ; qu'elles soient créatrices d'emploi dans le milieu rural comme urbain. En signant cette charte, les entreprises s'engagent à :

- ▶ droits de l'homme : contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des producteurs en augmentant et en sécurisant leurs revenus et en les professionnalisant ;
- travail : favoriser durablement l'épanouissement des salariés dans leur travail ;
- affaires : avoir des pratiques transparentes respectant les codes éthiques des affaires ;
- responsabilité produit : satisfaire les consommateurs avec des produits de qualité ;
- engagement communautaire : contribuer au bien-être communautaire ;
- utilisation durable des ressources : amener les producteurs à adopter des pratiques et techniques durables et respectueuses de l'environnement ;
- prévention de la pollution : réduire les impacts négatifs sur l'environnement résultant de ses activités.

Une diversification des champs d'expertise et d'intervention a eu lieu : au Bénin, une étude de faisabilité et de marché a été menée sur la filière miel, avec l'ONG APIL, membre de l'AIDR ; au Burkina Faso, les filières soja, volaille et niébé ont été analysées, avec notamment un projet d'huilerie et le lancement des premiers tests de fabrication. Les plates-formes interviennent fin 2012 dans 27 zones (7 provinces burkinabées, 8 cercles maliens, 5

régions togolaises, 7 départements béninois).

b) Au niveau de l'accompagnement financier des ESOP

Le Fonds de Capital Risque pour l'Entrepreneuriat dans le Secteur Agricole en Afrique (CRESA) est en cours d'institutionnalisation. Après des audits internes menés sur les encours du fonds, ont été abordés les modalités de gouvernance (actionnariat et aspects juridiques), les outils financiers (comptes emplois ressources, plans d'affaires, rentabilité) et la stratégie de sortie. Ces chantiers seront finalisés en 2013.

Le Fonds CRESA n'ayant vocation qu'à intervenir dans les ESOP pendant la phase de démarrage, des ESOP ont également besoin de financements complémentaires par les institutions de microfinance (IMF) et banques de la place. En 2012, à l'exception du Mali où les possibilités d'action sont très limitées par la situation de crise, de très nettes avancées ont pu être concrétisées en termes de négociation avec les IMF et, dans une moindre mesure, les banques et autres acteurs de la région pour la couverture des besoins en fonds de roulement des ESOP. Au Burkina Faso, pour la première fois, des crédits bancaires (350 millions de FCFA) ont pu être négociés sur la base de mécanisme de warrantage (prêts garantis par la valeur des stocks engrangés avec tiers détenteur). Au Togo, 550 millions de FCFA ont pu être obtenus, et au Bénin, trois ESOP ont pu accéder au fonds de garantie mis en place par le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B).

c) Au niveau des ESOP

Les 43 ESOP promues en Afrique de l'Ouest ont acheté pour 1 milliard de FCFA de matières premières agricoles (environ 3 000 tonnes de riz, 2 800 tonnes de soja, 160 000 litres de lait) à 14 117 producteurs sous contrat. Le chiffre d'affaires cumulé de ces 43 ESOP est de 1,40 milliards de FCFA (2,13 millions d'Euros). Entre 2011 et 2012, le nombre de producteurs sous contrat avec les ESOP a augmenté de 8 %, la quantité de riz paddy livré a augmenté de 17 %, celle de soja a augmenté de 61 %. Le chiffre d'affaires cumulé des ESOP a progressé de 4 % et le nombre de salariés a augmenté de 17 % dans le réseau des ESOP. Les avancées en 2012 sont donc notables malgré un environnement de travail parfois difficile (accès aux crédits locaux incertain jusqu'en fin d'année, délais de traitement des demandes de cofinancement plus longs que prévu, crise politique au Mali).

L'année s'est traduite par des avancées en termes de management et de stratégie d'entreprises, avec notamment la formation des gérants sur des outils de gestion et l'élaboration de stratégies d'intervention par filière (soja et lait au Mali, soja biologique au Bénin et au Burkina Faso). Des tests de transformation et de commercialisation ont été réalisés. Le Réseau des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (RESOP) a été créé au Burkina Faso pour mutualiser la commercialisation des produits.

Une charte RSE pour l'ensemble des ESOP a été ébauchée au cours d'un atelier régional, appuyé par l'association RSE et Développement. La démarche ESOP a également été retenue comme étude de cas et bonne pratique par le collectif CERISE dans le cadre de son travail autour de l'élaboration d'un outil d'évaluation du « social business ».

d) Au niveau des producteurs

De nouveaux types d'appuis visant à améliorer les services aux producteurs ont été développés, ils ont porté sur : i) la structuration des groupements de producteurs, notamment au Mali pour la formalisation de dix coopératives de producteurs de soja ; ii) l'accompagnement au Burkina Faso d'organisations de producteurs hors ESOP pour la livraison de soja brut aux ESOP ; iii) la mise en place d'avances aux tractoristes, de garantie « scolarité » auprès des établissements d'enseignement proposée par des gérants directement ; iv) l'obtention au Togo de crédits par les

producteurs sous contrats avec les ESOP avec cinq IMF.

Madagascar

Ce programme, qui visait à développer la démarche dans le contexte malgache, s'est achevé mi 2012. Neuf promoteurs étaient appuyés en fin de programme (pour treize prévus) mais peu d'entreprises ont des perspectives d'autonomisation réelle en 2013, à cause du contexte de crise du pays. Plusieurs points positifs sont à retenir : i) une variété de filières a pu être concernée et a permis à la plate-forme d'avoir une expérience large ; ii) la plate-forme maîtrise le développement des PME, et les relations qu'elles peuvent nouer avec les acteurs de l'environnement ; iii) le potentiel de nouvelles régions a été testé.

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

Cet axe stratégique du département devait permettre le démarrage de deux nouveaux programmes mais les programmes identifiés sont restés des « projets » d'intervention.

a) Madagascar

Un programme a été élaboré par le CIDR, HARDI et le Service national d'appui aux CSA à Madagascar, programme qui visait le renforcement du rôle et des capacités des Centres de Services Agricoles (CSA) dans la mise en oeuvre de la politique régionale de développement et de structuration des filières agricoles, élevage et pêche. Le département n'a cependant pas réussi à le faire financer ; la stratégie de crise des acteurs appuyant les CSA a été de continuer à cibler les mêmes régions que par le passé sans ouverture vers de nouvelles zones d'intervention telles la Sofia.

b) Côte d'Ivoire

Un programme d'intervention a été conçu pour la mise en place en Côte d'Ivoire à Gbêké d'un Bureau régional du changement climatique, faisant appel à des choix techniques influencés par l'agro-écologie en partenariat avec un centre de recherche, des services de vulgarisation et des collectivités locales. Les impacts recherchés sont : (i) la réduction de la vulnérabilité des écosystèmes et des populations ; (ii) l'accroissement de la résilience des territoires, en cas notamment de chocs climatiques et économiques.

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

a) Bénin

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

2012, dernière année du programme, prévoyait un accompagnement du CCR-B et de ses membres pour une consolidation des acquis. Les activités ont porté sur : i) mise à jour du recensement de 2010 ; ii) amélioration de l'utilisation et de la gestion des batteuses-vanneuses ; iii) accompagnement de l'évaluation des bas-fonds aménagés ; iv) évaluation des effets de la formation sur les itinéraires techniques et de la gestion de la qualité ; v) finalisation des plans d'affaires des Unions régionales et des entreprises ; vi) suivi des dossiers de crédits ; vii) appui à la contractualisation entre trois unions communales et deux entreprises ; viii) appui à la réflexion sur la participation des instances du CCR-B au capital d'entreprises.

Des documents de capitalisation ont été publiés par ETD. Le film réalisé fin 2011 « Riz du Bénin, riz de demain » a été largement diffusé dans le cadre du festival Alimenterre 2012.

À l'issue de ce programme, on constate qu'il a fortement contribué à placer le CCR-B et ses membres comme des acteurs incontournables pour le développement de la filière riz au Bénin, tant au niveau national que régional et local, mais que les résultats techniques sont plus mitigés, avec des impacts diffus.

Le CCR-B a sollicité le CIDR et ETD pour l'accompagner dans l'élaboration d'une nouvelle phase de programme. S'appuyant notamment sur les recommandations d'une évaluation réalisée par l'IRAM, elle ciblera une région précise (Borgou Alibori) pour avoir un impact plus prononcé sur les producteurs. S'appuyant sur le programme avec le CCR-B, un programme d'ampleur régionale a été ébauché avec le Cadre Régional de Concertation des Organisations de Producteurs Rizicoles (CRCOPR), au sein du ROPPA (Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest).

b) Côte d'Ivoire

L'action vise à promouvoir des entreprises de services pour les riziculteurs ivoiriens. L'enjeu est de renforcer les capacités de la Fédération Nationale des Riziculteurs de Côte d'Ivoire (FENARIZ-CI) et de ses membres (les Coopératives Départementales de Riz - CODERIZ) à promouvoir des actions économiques. Le programme est mené en partenariat avec l'ONDR (Office National de Développement de la filière Riz).

Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture (SNDR) en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire veut produire du riz de manière compétitive, rentable et durable, satisfaire les besoins nationaux et constituer un stock de sécurité. Son Gouvernement a donc créé un Office national de Développement de la filière Riz (ONDR) qui a défini la Stratégie Nationale de Développement de la Riziculture du pays pour la période 2012-2020.

Le projet de Promotion d'entreprises de transformation et de commercialisation de riz paddy contribue à cette stratégie. Pour sa mise en œuvre, le CIDR et l'ONDR ont établi un partenariat contractualisé pour la promotion de quatre premières entreprises. L'ONDR, ayant identifié le programme comme innovant et impactant, s'est engagé à apporter à chacune de ces entreprises une chaîne de transformation de riz (valeur estimée à 17 millions de FCFA) et un fonds de roulement remboursable (20 millions de FCFA). Chaque directeur d'entreprise présentera son plan d'affaires à un comité ad'hoc composé du directeur général et des directeurs de départements de l'ONDR.

Ce partenariat avec une agence publique démontre que même si elles ne touchent qu'un volume limité de production à l'échelle du pays, les approches innovantes constituent un laboratoire expérimental, qui peut être intégré dans une stratégie nationale en vue d'une éventuelle démultiplication. Ceci n'est pas sans rappeler les avancées réalisées par ETD et APME.2A au Togo et Burkina Faso.

Du fait du contexte de sortie de crise et de l'adoption récente par le Gouvernement de la SNDR, les activités ont été réalisées à un rythme inférieur à celui espéré, mais on observe toutefois des avancées significatives : dix diagnostics départementaux ont été réalisés et les départements pour l'implantation des premières entreprises sélectionnés. Les réunions de lancement de projets d'entreprise dans quatre départements ont rassemblé les autorités et la coopérative départementale. S'en est suivie la création juridique de trois entreprises de transformation et de commercialisation, après sélection et formation de leurs directeurs et des membres du CA des CODERIZ. La FENARIZ-CI et les coopératives sont entrées au capital de ces entreprises. Un diagnostic organisationnel de la FENARIZ-CI a été réalisé afin d'identifier les forces et faiblesses de la structure. L'accord-cadre de partenariat signé entre l'ONDR et le CIDR prévoit que le fonds de soutien à la riziculture soit constitué par l'ONDR.

Un deuxième programme a été élaboré avec la FENARIZ-CI en fin d'année, visant à renforcer les capacités des organisations professionnelles de riziculteurs à prévenir les conflits et à promouvoir un développement durable en favorisant la réconciliation et la cohésion sociale au sein des groupes de riziculteurs issus de différentes communautés et l'insertion professionnelle des jeunes déscolarisés ou sans emploi dans la filière riz.

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

Le département a mené une réflexion dans le prolongement des travaux de l'assemblée générale du CIDR sur la mise en place d'une coordination thématique régionale plus proche des partenaires et permettant une meilleure réactivité dans la réponse aux sollicitations extérieures. Cet atelier a permis de réaffirmer les savoir faire du département sur les thématiques des entreprises agricoles, des filières et de l'agriculture contractuelle, et de prioriser ceux à développer et à mettre en oeuvre (environnement, genre, partenariat public privé).

3. Microfinance, entreprises et création d'emplois

3.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

Le secteur de la microfinance a connu une année d'incertitude après les crises de 2011 (Inde, Bangladesh, Maroc, Bosnie et Nicaragua), avec maintenant des situations de surendettement, surtout en zones urbaines. Ceci a terni l'image positive du microcrédit, panacée de lutte contre la pauvreté.

La gestion des performances sociales et la protection du client sont devenues des demandes constantes des partenaires afin de cerner l'impact positif sur les clients. En effet, l'impact sur les clients était précédemment donné comme une évidence avec la croissance des volumes de prêts.

La finance inclusive, qui se définit par une plus grande ouverture aussi bien en termes de produits financiers offerts, de clientèles servies et de thématiques couvertes, bénéficie du soutien de la plupart des bailleurs et investisseurs qui y concentrent leurs appuis. Dans cette orientation, la finance rurale tient le haut du pavé avec une demande accrue pour le financement des chaînes de valeur.

3.1.1. Région Afrique de l'Est

Globalement, la sous-région se stabilise (malgré les soubresauts de la Somalie qui continuent à créer des tensions avec l'Ethiopie et le Kenya). L'existence de terres fertiles non exploitées et de savoir-faire productifs attirent des investisseurs privés. Le financement de chaînes de valeur agricole est devenu un thème très porteur dont tous les

acteurs publics et privés parlent, même si les expériences/réalisations sont encore limitées et buttent sur la faiblesse technique et de gestion du tissu de PME locales. Les plus grands bailleurs publics (Banque Mondiale, Gates Foundation, FIDA, AFDB, AFD, DANIDA) ont mis en place des facilités déconcentrées visant le financement de l'agriculture avec de gros moyens mais qui semblent avoir du mal à rencontrer une demande crédible et solvable.

A Madagascar, le crédit à l'économie reste faible à cause du ralentissement des activités économiques. Néanmoins, certaines banques déclarent que le crédit aux particuliers a connu une augmentation significative. En microfinance, les IMF de grande taille restent toujours performantes en affichant des ratios de portefeuille à risque (PAR) relativement faibles. En revanche et malgré des améliorations par rapport à 2011, les IMF de petites tailles, essentiellement de niveau 1, demeurent fragiles.

3.1.2. Région Afrique de l'Ouest et Centrale

En milieu d'année 2012, alors que la Côte d'Ivoire sortait de la crise, le Mali est entré en rébellion. En Côte d'Ivoire, l'Etat a adopté une politique d'attraction de fonds publics qui ne facilite pas la mobilisation des fonds par le secteur de la microfinance.

Dans les autres pays de l'Afrique de l'Ouest (Bénin, Togo, Burkina Faso et Niger), le secteur de la microfinance se remet progressivement des troubles sociaux et politiques corrélés. La création du projet finance rurale au niveau de l'UEMOA et la reprise des financements du secteur par la BAD offrent des perspectives intéressantes pour la microfinance.

En Afrique Centrale, c'est en RCA et en RDC que les bruits de bottes chassent les fonds et ralentissent les activités dans le secteur de la microfinance.

3.2. Evolution des activités du département

En 2012, le CIDR a appuyé, dans sept pays d'Afrique Sub-Saharienne, quinze Institutions de Microfinance (IMF) de formes juridiques (association, coopérative, SA), âge et taille différentes totalisant 371 554 déposants et un encours d'épargne de 16 Millions Euros, 353 400 emprunteurs et un encours de crédits de plus de 100 Millions Euros. Le département a ainsi un impact sur les conditions de vie de plus de 1,7 Millions de ruraux.

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

Quatre programmes sont inscrits dans cet axe stratégique et ont mené des activités significatives en 2012 auprès d'une dizaine d'IMF de toutes tailles et degrés de maturité.

a) Afrique de l'Ouest

a.1) Cameroun ICS Grand Nord

Le programme a pu vérifier la pertinence de son offre de services financiers auprès des femmes du Grand Nord et de leurs groupes de solidarité. En 2012, s'est consolidé le double mouvement mis en oeuvre pour, d'une part, densifier la portée dans les deux agences existantes de Maroua et Garoua et, d'autre part, étendre ces services

dans une ville secondaire voisine, N'Gaoundéré, de plus de 300 000 habitants, très dynamique sur le plan commercial.

Le programme a remboursé le refinancement bancaire de la BICEC, grâce à l'intermédiation de l'UCGN (Etablissement de Microfinance (EMF) frère, promu à l'origine par le CIDR et l'ONG camerounaise MIFED), ce qui lui a permis d'accroître ses ressources pour faire face à la demande croissante. Des démarches sont en cours auprès de la SIDI pour une ligne de crédit.

Un plan d'affaires a été développé pour servir de support à la constitution d'un dossier de demande d'agrément auprès de la COBAC pour l'obtention d'une licence pour un EMF de catégorie 2. Ce processus a été quelque peu retardé du fait d'un changement annoncé au niveau de la réglementation. De ce fait, le choix s'est porté sur un EMF de catégorie 3 avec un statut SA (sans collecte de dépôt public).

Si le nombre d'agences n'a pas augmenté en 2012 (trois), le nombre d'agents de crédit, lui, a progressé (+ 20 %, pour passer à 18 et mener à un effectif total de 50 personnes (+ 8,7 %)). Le nombre d'emprunteurs a également progressé de 24 % en 2012 (8 488) ainsi que l'encours brut de crédit (+ 66 %, à 460 MFCFA). L'autosuffisance opérationnelle est désormais à 72,14 % (+ 18 %).

a.2) Cameroun Appui à un EMF urbain pour son extension en zone rurale

L'assistance s'est poursuivie avec CEC Cameroun, en intensifiant l'appui aussi bien dans la réforme de son système que dans son extension dans des zones rurales dans les provinces du Littoral et du Sud.

CEC Cameroun qui comptait trois agences et des points de services a décidé de transformer tous les points de services en agence. En 2012, l'encours global s'élève à 3 160 463 MFCFA et le portefeuille à risque à 1 jour est de 36,8 % (indicatif). Le portefeuille à risque à 30 jours, qui est celui couramment utilisé, devrait se situer globalement autour de 16 % en amélioration par rapport à 2011 où il était à 24 %.

b) Afrique Centrale

Le nouveau programme PADER-G a démarré au dernier trimestre 2012 pour : (i) restructurer le réseau de distribution ; (ii) accompagner la croissance des activités par des opérations de refinancement (grâce à des dotations en fonds propre sur financement PSANG) et par le développement de nouveaux produits d'épargne et de crédit. Le CIDR apporte son expertise pour mener la composante « accès aux services financiers » et accompagner le réseau UCEC-G à sa totale autonomie et pérennité. Fin 2012, le nombre de membres a augmenté à 18 100 en 2012 (+ 13 %) ainsi que les encours d'épargne de 9 %, à 532 138 700 FCFA et les encours de crédit de 14 % (450 624 151). Le portefeuille à risque à 30 jours est stable à 2 %. L'UCEC-G devrait atteindre une autosuffisance opérationnelle de 85 % fin 2012 contre 90 % prévus par le plan d'affaires.

c) Afrique de l'Est et Océan Indien

En Ethiopie, le programme a ainsi appuyé les quatre IMF partenaires dans leurs activités de transformation de leurs réseaux de « Rural Saving and Credit Facility » (RSCF) en guichets ruraux à base communautaire, avec toutes les implications organisationnelles (RH, procédures) légales et administratives (transferts des actifs et des passifs des RSCF dans les comptes des IMF). Les résultats sont très encourageants, avec un portefeuille de crédit qui a fortement augmenté, avec toujours une très bonne qualité de portefeuille : Fin 2012, le nombre de déposants avait

progressé de 26 % par rapport à l'année précédente (14 861), les encours d'épargne de 86 % (11 806 milliers de Birr), le nombre d'emprunteurs de 45 % (15 977) et les encours de crédits de 107 % (17 632 milliers de Birr). Le portefeuille de risque à un mois était de 0,36 %. Le service est très apprécié des populations pour sa proximité et le caractère individuel des crédits. Les directeurs des IMF sont convaincus de la pertinence du modèle pour couvrir les localités rurales et sont prêts à le répliquer.

En matière de financement de la filière orge de brasserie, un total de 2 024 producteurs a été financé (1 031 en 2011), pour un total de 3,7 millions Birr, pour la fourniture de semences améliorées et d'engrais. La première expérience d'approvisionnement de l'usine de malt par les producteurs a été mise en oeuvre avec succès. L'atelier réunissant les différents acteurs et facilitateurs de la filière a confirmé les très bons résultats et impacts de l'opération, et la volonté de ces acteurs de la développer à plus grande échelle.

A Madagascar, le Centre de ressources a démontré toute son utilité avec des formations à la carte et un suivi post-formation intensif. Ceci a permis d'obtenir des résultats très encourageants : une meilleure gestion et une augmentation importante de l'activité des IMF partenaires accompagnées d'une amélioration de la qualité du portefeuille. Des sensibilisations ont été menées pour amener les IMF à accepter de mettre en commun certaines fonctions pointues et coûteuses, nécessitant du personnel qualifié que chacune ne pourra pas prendre en charge telles que la mise en place du Système d'Information et de Gestion (SIG) automatisé et du contrôle/ inspection.

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

Au Kenya, un appui a été fourni à Wakenya Pamoja SACCO, notamment à son département agro-business pour la révision de ses politiques et procédures opérationnelles et son système de reporting. Le département est rentable après deux ans d'opérations, avec un taux d'autosuffisance opérationnelle de 151 %. Fin 2012, le département agro-business pour les filières lait et banane comptait 1 481 emprunteurs actifs (+ 35 %). Les encours de crédit aux producteurs avaient progressé de 37 % pour s'établir à 30 331 924 Ksh et les encours d'épargne collectée auprès des clients ont progressé de 10 % (5 057 666 Ksh). Le prêt de 1,8 millions de Ksh octroyé à une PME pour la fourniture de plantules de banane était toujours en souffrance en fin d'année, et une des leçons tirées est la nécessité de faire une évaluation préalable spécifique et approfondie des PME candidates au financement.

L'appui à Mumias Outgrowers SACCO a permis de préparer le lancement et d'apporter un appui technique au département microfinance de MOSACCO : finalisation du plan d'affaires du département, de différents outils opérationnels et formation du personnel à leur utilisation (politiques et procédures opérationnelles et de contrôle interne, modules de formation des clients et du personnel du département, plans de travail annuels, systèmes de reporting, de rémunération du personnel basé sur les performances).

En Tanzanie, une étude de faisabilité a été menée pour le développement de produits afin de financer de petits producteurs organisés et ce en collaboration avec des sociétés agri business sur les filières lait, raisin, cacao biologique, canne à sucre et légumes frais. La formation du personnel de PRIDE RFW a été faite sur le financement des filières agricoles. Un produit a été développé pour le financement sous forme pilote de très petites entreprises pour les chaînes de valeur riz et tournesol (commerçants/transformateurs, fournisseurs d'intrants) dans deux agences de PRIDE RFW. Deux nouvelles agences rurales ont été créées en 2012, portant à douze le nombre d'agences dans les différentes régions du pays, qui servent 30 839 emprunteurs.

Une diversification a eu lieu aussi en Ethiopie : un test de financement de la chaîne de valeur « orge de brasserie » est en cours avec des producteurs organisés d'une part, une entreprise semencière d'autre part et la brasserie nationale qui voulait assurer son approvisionnement comme garant auprès des IMF participantes. Si l'opération

réussit, elle serait très prometteuse car la filière est très rentable et les producteurs très intéressés. Cette expérience a permis de conclure un accord avec ICCO/TERRAFINA pour la duplication.

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

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

En 2012, ICS a conduit sa transformation pour devenir une Société Anonyme. Une fois le processus de transformation achevé, ICS mettra en place une équipe dédiée pour le financement de TPE.

PRIDE Tanzanie a obtenu un financement avec FSDT pour l'extension et l'appui aux chaînes de valeur (TPE). C'est dans ce cadre que des études de faisabilités ont été faites, les prototypes de produits financiers conçus et des modules de formation élaborés pour être dispensés aux agents dédiés.

Au Ghana, OVCF (Outgrowers Value Chain Fund) a inclus le financement à moyen terme de PME agroalimentaires dans son portefeuille. Deux types de PME ont été identifiées pour le moment : les PME agroindustrielles qui produisent et transforment, et les PME de transformation qui fabriquent des jus d'agrumes pour l'export, à partir d'un approvisionnement local auprès de petits et moyens producteurs. Les conditions de financements diffèrent selon qu'il s'agit de groupes de producteurs ou de PME. OVCF a refinancé deux banques qui ont des produits adaptés et du personnel dédié pour servir les PME de façon adéquate. L'emploi créé ou maintenu dans ces PME sera aussi suivi.

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

En 2012, il n'y a pas eu d'évaluations de performance sociale d'IMF partenaires accompagnées par le département. En 2013, les Bureaux régionaux auront à dépêcher des chargés d'étude auprès des partenaires, MOSACCO au Kenya et ICS Cameroun à Maroua et Garoua par exemple.

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

Le modèle économique du département a été significativement déterminant dans le processus de mise en place de Bureaux régionaux et dans le partenariat étroit avec des organisations du Sud, dans le cadre du programme ALP.

a) Coordination régionale Afrique de l'Est

La création de la coordination régionale s'inscrit dans la stratégie du CIDR de déconcentrer les responsabilités et les lieux de prise de décision au plus près des partenaires locaux et de leurs besoins, au plus près des décideurs politiques publics sectoriels et transversaux et au plus près des sources de financement, de façon à être agile et réactif dans la formulation de réponses adaptées et dans leurs mises en oeuvre sur le terrain, en fonction d'opportunités.

En Afrique de l'Est, la coordination régionale est appelée à couvrir l'Ethiopie, le Kenya, Madagascar et la Tanzanie. Sur la base de l'expérience de l'Afrique de l'Est, la coordination pour l'Afrique Centrale et de l'Ouest a vu le jour afin de finaliser les projets en cours de négociation.

Les mandats de la coordination régionale proviendraient pour 70 % de contrats d'interventions directes pluriannuelles, 20 % de missions d'appui et d'expertise auprès de projets et programmes où un conseiller technique officie et 10 % de formations et d'études ponctuelles, qui peuvent ouvrir des perspectives intéressantes ultérieurement.

La coordination régionale développe un partenariat de co-promotion et d'exécution avec des organisations de la sous-région, de façon à s'insérer dans le paysage institutionnel régional. Elle réalise des études complexes et à portée nationale ; elle intervient en formation dans des instituts locaux et régionaux existants en profitant de leur système de marketing, elle identifie de nouveaux projets et programmes avec des ONG professionnelles nationales et co-promeut ces projets avec elles.

b) Partenariat avec BASIX et PAMIGA

Un partenariat avec BASIX-India et PAMIGA a émergé en 2010 avec le démarrage du programme MicroLead 1 où ce consortium appuie deux partenaires du CIDR, notamment sur le plan de la technologie, et s'est poursuivi avec la participation de conseillers techniques régionaux seniors à des missions de formulation de propositions pour MicroLead 2 (Cameroun, Rwanda, Tanzanie et Ghana).

Ces conceptions de programmes ont aussi fait émerger la volonté de promouvoir un programme plus ambitieux à l'échelle de l'Afrique Sub-Saharienne. Il est positif que ce partenariat démarre en Afrique Centrale et de l'Est, car il pourra s'appuyer sur les experts chevronnés et disposant d'une souplesse d'intervention. Pour le département, il est une opportunité à saisir pour asseoir son modèle économique et développer son portefeuille d'intervention.

4. Systèmes de santé et prévoyance sociale

4.1. Contexte dans les secteurs et pays d'intervention

La huitième Conférence de la micro-assurance, organisée à Dar Es Salam en novembre 2012, a bien mis en relief la spécificité et la place de la micro-assurance maladie dans le secteur de la micro-assurance en Afrique : alors que le nombre total de personnes ayant souscrit à un produit de micro-assurance est passé de 14,7 millions en 2008 à 44,4 millions en 2011 (+ 300 %), la micro-assurance santé n'a progressé que de 10 % (de 2 millions à 2,2 millions). La quasi-totalité des effectifs recensés sont des bénéficiaires souscrivant volontairement à une couverture maladie. Cette faible progression tranche avec le système à adhésion obligatoire qui, au Rwanda, parvient à affilier plus de 11 millions de personnes (88 % de la population). Cette réussite suscite l'intérêt de nombreux dirigeants et cadres africains. Le Ghana, souvent cité en exemple pour démontrer la répliquabilité du modèle à d'autres pays d'Afrique, n'a toutefois pas encore réussi son passage à l'assurance maladie obligatoire.

Contrairement aux prévisions, les systèmes d'assurance maladie universelle (AMU) ont du mal à s'implanter, y compris dans le secteur formel, comme au Bénin où les autorités ont dû proposer aux mutuelles existantes de distribuer le paquet minimum d'assurance maladie. Ces résultats de la mise en place de systèmes d'assurance maladie à vocation universelle, somme toute encore modestes, ne remettent pas en cause la volonté de nombreux pays africains d'expérimenter leur propre modèle en s'appuyant, comme l'ont fait le Rwanda et le Ghana, sur les mécanismes existants dans leur pays.

Alors que l'approche de mutuelles autogérées et autofinancées a montré ses limites, ce mode de gouvernance n'a pourtant pas été rejeté. Un consensus semble se dessiner sur le rôle que doivent jouer les mutuelles de santé dans la perspective du passage à un système d'assurance maladie obligatoire incluant le secteur informel pour peu qu'elles soient appuyées institutionnellement, techniquement et financièrement par l'Etat.

Des pays aussi divers que le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, l'Ouganda, la République Démocratique du Congo (RDC) ou le Sénégal ont intégré les mutuelles de santé dans le schéma directeur de l'AMU qu'ils souhaitent développer.

Les lenteurs et la complexité du passage à l'échelle de l'AMU donnent des arguments aux défenseurs de la gratuité totale des soins « au point d'accès » lors du recours aux services de santé comme une voie possible pour permettre un accès pour tous aux soins de santé. Ils peuvent s'appuyer sur quelques expérimentations réussies (exemple HELP au Burkina Faso) mais qui n'ont cependant pas encore montré leur capacité de généralisation à l'échelle d'un pays. Pourtant, les pays qui, comme l'Ouganda, ont décidé de la gratuité totale des soins dans les services publics sont loin d'avoir obtenu des résultats convaincants. Dans ce pays, l'application effective de la gratuité s'est traduite par une baisse très significative de la qualité des soins et, parfois, par une augmentation des dépenses de santé des malades qui, de plus en plus nombreux, doivent se procurer les médicaments dans les pharmacies privées.

Beaucoup de candidats, lors d'élections politiques importantes, décrètent la gratuité plus ou moins ciblée des soins. Le plus souvent, il s'agit de ceux destinés aux mères et aux enfants, dans l'espoir de se rapprocher des Objectifs 4 et 5 du millénaire (Guinée, Côte d'Ivoire). Ces annonces sont loin d'être toujours suivies d'effet.

Des réunions de la sous-commission Santé de Coordination SUD ont eu lieu sur cette thématique. Elles ont bien fait apparaître des visions différentes des moyens de parvenir à la couverture universelle en santé : mise en place de système de gratuité pour les uns, recours à des mécanismes assurantiels pour les autres. Un consensus semble se dessiner entre les ONG françaises sur une approche du financement des soins combinant les deux mécanismes.

4.2. Evolution des activités du département

En 2012, les programmes du département ont touché 1,42 millions d'habitants, soit une augmentation de 22 % par rapport à 2011, au travers de 306 mutuelles ; en Guinée, 23 mutuelles (17 062 bénéficiaires, soit - 47 %) ; au Tchad, 13 mutuelles (20 849 bénéficiaires, soit + 95,5 %). En Afrique de l'Est, on observe une croissance de 34,5 % du nombre de bénéficiaires avec, en Tanzanie, 145 mutuelles avec 43 693 bénéficiaires, au Kenya, 29 mutuelles avec 25 396 bénéficiaires, en Ouganda, 58 mutuelles avec 25 426 bénéficiaires. Aux Comores, une augmentation de 26 % des effectifs a été constatée avec 24 484 bénéficiaires. On observe donc une différence importante de résultats entre l'Afrique de l'Ouest où l'environnement est le moins propice, comparé à l'Afrique de l'Est où les effectifs ont poursuivi leur très forte croissance.

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

a) Mise à niveau des services techniques des réseaux existants

Aux Comores, le service commun de gestion de la FENAMUSAC (SCG) gère par délégation les cinq produits proposés aux 37 mutuelles membres (suivi des adhésions, émission des cartes, paiement des prestataires, suivi du risque comptable et financier). Dans la perspective du transfert de la maîtrise d'ouvrage du projet à la FENAMUSAC, une revue exhaustive de tous les outils et procédures utilisés par le service commun pour la gestion des produits, et de la gouvernance, pour les membres du Bureau et du CA de la FENAMUSAC, a été réalisée. Les outils manquants

ont été produits et testés avant d'être finalisés. Un logiciel multi-produits sera installé pour accompagner la stratégie en cours de diversification des produits.

En parallèle, des outils et des procédures de gestion d'un fonds d'achat de la performance ont été conçus dans le cadre du contrat de délégation de gestion signé avec l'ONG Initiative et Développement (ID) mandatée par l'AFD. Ce travail s'inscrit dans la stratégie de gestion diversifiée de mécanismes de financement par les Centres de Promotion et de Gestion (CPG) et constitue une progression significative dans la diversification de l'expertise du département

Le Service Commun de Gestion de la FENAMUSAC gère un fonds d'amélioration de la performance

Les Centres de promotion et de gestion mis en place par le CIDR gèrent l'achat de prestations de façon professionnelle pour le compte des mutuelles de santé. Cette capacité de gestion intéresse un nombre croissant de bailleurs de fonds de plus en plus nombreux à privilégier le financement de la demande de soins ou de la performance des services de santé. Aux Comores, le programme PASCO de l'AFD a souhaité confier au SCG de la FENAMUSAC la gestion de son fonds d'amélioration de la performance, en raison de son professionnalisme reconnu.

Un contrat de délégation de gestion a été signé avec l'ONG Initiative et Développement, initialement mandatée par l'AFD pour la gestion de ce fonds durant la phase test. Le mécanisme de performance se base sur le paiement d'un montant défini contractuellement pour un paquet de soins (soins préventifs de la mère et de l'enfant, accouchements simples et compliqués). La dimension qualitative est incluse dans le calcul du paiement mensuel. Un contrôle administratif et communautaire est réalisé par le Service commun avant paiement des prestataires.

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

Au Sénégal, l'année 2012 a permis de développer des outils essentiels (un référentiel des process abordant tout le cycle de vie des contrats, un manuel des process sur la gestion des opérations d'assurance, un document présentant les activités du PMAS et comportant un diagramme de flux). Des tests du logiciel du CIDR ont été réalisés à petite échelle avec les premiers souscripteurs au produit scolaire. Une évaluation externe a permis de formaliser des enseignements importants sur le processus d'implantation d'un CPG et sur son montage institutionnel. Elle préconise de définir plus clairement les rôles et les responsabilités que doivent jouer le PMAS et chaque assureur dans la mise en oeuvre de son plan d'affaires.

Au Tchad, le CPG a opéré durant la première phase comme une structure de projet. Un travail important de développement d'outils de gestion sur Excel a été réalisé par le programme durant la phase pilote. Le dispositif de décentralisation de la gestion d'un produit par un CPG n'a pas donné les résultats escomptés. Le montage institutionnel dans lequel le CPG apportait un appui technique à des agents des cellules d'appui aux mutuelles gouvernées par les BELACD a montré ses limites en termes d'efficience et de prises de décisions.

En Tanzanie, l'année a vu l'institutionnalisation du CPG avec la création de l'ONG HIMSO qui en assure la gouvernance. Les outils de gestion des adhésions ont été simplifiés mais un travail de transfert au gestionnaire du risque de l'association HIMSO est à finaliser.

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

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

La Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) ayant réorienté sa politique de coopération à l'international en souhaitant se limiter à un rôle d'intermédiaire entre partenaires du Sud et ses organisations membres, des contacts seront pris avec la FNMF pour identifier des Unions souhaitant développer de nouveaux partenariats avec les institutions promues par le CIDR. La CCMO, mutuelle de l'Oise, n'a pas souhaité appuyer l'UMSGF mais envisage un partenariat avec le CIDR sur une logique plus entrepreneuriale.

Le partenariat initié avec le groupe Biolands en Tanzanie s'est prolongé en Côte d'Ivoire avec Biopartenaire, entreprise du groupe qui a accepté un financement à 100 % des primes de micro-assurance santé que l'entreprise offrira à ses fournisseurs sous condition de livraison d'une quantité minimum de cacao. Il s'agit d'un mécanisme expérimental innovant qui pourrait se pérenniser s'il fait la démonstration de ses avantages pour les planteurs et pour l'entreprise.

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

Une étude de faisabilité d'un système d'assurance maladie a été réalisée en 2012 dans la région de Matam pour proposer aux migrants résidant en France des produits de micro-assurance répondant à leurs attentes en termes de couverture et de prix. Les résultats ont été présentés aux Sénégalais en France dans l'attente d'une décision de l'Association Fouta Santé pour confirmer le PMAS comme structure de portage des risques.

Les initiatives entreprises en 2011 avec les migrants comoriens ont marqué le pas en 2012. Des contacts informels ont eu lieu avec la mutuelle des comoriens de France dont le siège est à Marseille et qui travaille sur cette thématique. La stratégie identifiée est de s'appuyer sur les collectivités territoriales, pôles de regroupement des Comoriens en France et de co-construire avec elles et les associations un programme.

c) Cofinancement des dépenses du SIDA

Dans le cadre du financement accordé par la Fondation Elton John AIDS Foundation, le CHIF de Kyela est en mesure de couvrir à 100 % les dépenses de soins curatifs des personnes vivant avec le VIH (PVVIH) en complément des traitements anti-rétroviraux gratuits dont elles bénéficiaient déjà. Les prises en charge ont commencé comme prévu début 2012. Cependant, le système de facturation initialement conçu pour préserver l'anonymisation a dû être revu en raison du retard dans la production des factures par les prestataires. En raison du niveau de consommation de soins plus faible que prévu, les prises en charge des soins des PVVIH ont pu être étendues au district de Mbozi.

La valeur ajoutée de la participation communautaire pour réduire la mortalité maternelle en République de Guinée

En raison d'un taux de mortalité maternelle particulièrement élevé, estimé en 2008 par le FNUAP à 4 500 décès/100 000 naissances vivantes, l'UMSGF a testé un mécanisme de contribution solidaire des villages donnant accès à un paquet de services visant à améliorer la prise en charge des femmes enceintes et des parturientes (consultations prénatales - CPN - en stratégie avancée, formation des matrones, transport des femmes enceintes présentant une complication à l'hôpital, évacuation des parturientes avec l'ambulance de l'UMSGF). Les matrones et les leaders villageois effectuent des visites à domicile chaque mois pour inciter les femmes enceintes à suivre les visites prénatales mensuelles (sous peine de sanctions !). Grâce à cette mobilisation communautaire, 100 % des femmes ont suivi les trois CPN requises. 106 femmes présentant des complications de grossesse ou au moment de leur accouchement ont été évacuées et aucun décès n'a été déploré. Le coût du service apporté par l'UMSGF a été estimé à 1 \$ par habitant et par an. L'UNICEF, qui finance le projet, souhaite une extension du système dans la Région Forestière.

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

a) Contractualisation de la qualité et suivi des contrats

Dans tous les programmes, les mutuelles ont négocié des dispositions standard portant sur la qualité perçue des soins (disponibilité en médicaments, bon accueil des mutualistes et arrêt des pratiques parallèles, en particulier). Le respect des contrats, qui dépend d'abord de la volonté de l'agent signataire mais aussi dans une large mesure de l'engagement des Ministères de la Santé, leurs Ministères de tutelle, à le faire respecter, est variable d'un pays à l'autre.

En Guinée, l'UMSGF continue à promouvoir des actions pour améliorer la qualité des services de santé dans un contexte particulièrement défavorable. Même si la disponibilité en médicaments s'est améliorée pour un temps grâce aux dotations de l'UNICEF et de l'Organisation Mondiale de la Santé, deux contrats avec des centres de santé de la ville de N'Zérékoré ont été suspendus en raison des mauvaises prestations délivrées. Cinq nouveaux centres de santé et deux hôpitaux ruraux ont par ailleurs été conventionnés.

Aux Comores, l'année 2012 a été marquée par la finalisation des comités de suivi pilotes démarrés en 2011 dans les différentes îles et l'intégration de nouveaux prestataires. Quatre conventions ont été signées sur les îles d'Anjouan et de Grande Comores avec deux postes de santé publics et deux cabinets privés. Quatorze comités de suivi se sont tenus. Ces comités de suivi ont permis aux réseaux d'actualiser leurs outils de prise en charge en intégrant les observations issues des différents comités de suivi.

Parmi les 65 prestataires de soins conventionnés en 2011, 60 contrats ont été reconduits. La formation continue du personnel des formations sanitaires en relation avec le réseau a aussi été un axe essentiel dans l'amélioration de l'accueil des mutualistes. Le SCG a formé 196 agents de santé à la gestion du tiers payant.

Au Tchad, le processus de contractualisation avec l'offre de soins et de suivi des contrats est un point fort relevé par les évaluateurs de la première phase du programme. Ce processus de contractualisation, même s'il ne permet pas de résoudre tous les problèmes, crée un espace de concertation unique pour faire remonter les attentes des mutualistes vis-à-vis de l'offre de soins. Ce pouvoir de négociation permet également aux mutuelles de demander aux autorités sanitaires de prendre des dispositions en cas de comportements pouvant compromettre la viabilité des mutuelles. Un médecin conseil a été recruté au cours de l'année. Le suivi qu'il a effectué a permis de dépister des prescriptions abusives et dangereuses effectuées par un agent de santé peu qualifié à l'endroit des mutualistes.

En Tanzanie, le Memorandum Of Understanding signé par le CHIF de Kyela et le CHF de Mbozi avec les autorités sanitaires couvre toutes les formations sanitaires publiques et privées de leur District. Des comités de suivi se tiennent tous les trimestres. Lors de ces réunions, les représentants des associations ont la possibilité de faire remonter les plaintes des membres à l'endroit des services de santé. Dans le District de Kyela, le retard pris dans le versement du Matching Fund n'a pas permis à l'Association CHIF d'allouer aux services de santé les fonds d'amélioration de la qualité prévus dans le contrat.

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

Aux Comores, le programme a poursuivi sa politique contractuelle. Parmi les 65 prestataires de soins conventionnés en 2011, 60 contrats ont été reconduits et quatre ont été signés avec de nouveaux prestataires. Le SCG a formé 196 agents de santé à la gestion du tiers payant. Cinq comités ont déjà été réalisés pour la présentation des résultats des

activités de l'année 2011. Ce type de comité a aussi été constitué dans dix autres centres afin de renforcer les relations avec les prestataires, et de garantir un bon environnement entre les prestataires de soins et les mutualistes.

Au Tchad, un mécanisme de financement basé sur les résultats est testé dans le District de Koumra dans la Région du Mandoul et semble donner des résultats prometteurs en termes d'amélioration de la qualité des soins. L'évaluation du programme a recommandé de promouvoir les mutuelles de santé dans les zones d'attraction de ces formations sanitaires.

En 2012, ont été réalisés des termes de référence d'une étude de formulation d'un programme conjoint avec l'ONG Tchadienne BASE, partenaire de l'AIDR, associant un volet renforcement de l'offre de soins pris en charge par cette ONG avec la promotion de mutuelles dans la province du Logone Occidental par le CIDR.

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

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

Les approches mutualistes articulées avec des financements publics, développées par le CIDR en Tanzanie et au Kenya, sont étendues à au moins deux autres districts.

En Tanzanie, le modèle développé dans le district de Kyela répliqué dans celui de Mbozi a fait émerger des demandes de la part de six autres districts de la Région. Les conclusions de l'évaluation du modèle de Kyela faite par le NHIF ont été positives. Pour autant, des contraintes administratives demeurent encore pour une intégration complète du CHIF dans les procédures nationales en vigueur, étape nécessaire pour que le CHIF bénéficie du cofinancement au même titre que le CHF dont il constitue une adaptation.

En Ouganda, grâce au lobbying auquel a activement participé l'ONG SHU, l'option mutualiste, les Community Based Health Funds sont intégrés dans le projet de loi du système national d'assurance maladie en cours d'examen.

Au Kenya, pour les raisons invoquées, les contacts amorcés avec le NHIF en 2011 ont été interrompus et l'accord de partenariat qui aurait permis aux réseaux de CBHF de bénéficier d'un soutien financier du NHIF n'a pas pu être signé. Cet objectif est cependant maintenu, en s'appuyant sur le réseau national KCBHFA.

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

En Afrique de l'Ouest, la place dévolue aux mutuelles de santé s'est progressivement précisée au cours de l'année. Et la promotion des mutuelles a été intégrée dans les dispositifs gouvernementaux d'assurance maladie universelle dans trois pays.

Au Burkina Faso, grâce au lobbying réalisé par les ONG burkinabées, en particulier l'ASMADE, membre de l'AIDR, l'option mutualiste basée sur la création de mutuelles communales gérant les prestations des centres de santé l'a finalement emportée.

Au Sénégal, un schéma proche du schéma burkinabé, confiant la couverture maladie du secteur informel à des mutuelles communales, est à l'étude bien qu'à un stade moins avancé.

En Côte d'Ivoire, pour couvrir le secteur agricole et informel, le système de CMU s'oriente vers la création de mutuelles de santé dont le rôle sera limité à l'affiliation des assurés. La mise en oeuvre de la réforme commencera par la couverture des planteurs de produits agricoles d'exportation (cacao, hévéa, huile de palme), avec prélèvement à la source des cotisations. Le programme qui a été formulé avec une entreprise de négoce de cacao, Biopartenaire, a été conçu comme un programme pilote qui permettra de tester le schéma directeur de l'Assurance maladie retenu avec les planteurs de cacao.

En République Démocratique du Congo, le CIDR a apporté un appui-conseil à la Direction de la Protection Sociale pour opérationnaliser la stratégie de promotion des mutuelles de santé à l'échelle du pays. Le projet de loi portant sur la couverture universelle des soins de santé prévoit la création d'un régime spécifique pour le secteur informel qui serait cofinancé par l'Etat et géré par des mutuelles de santé organisées au niveau des districts sanitaires.

Au Tchad, la réflexion sur la couverture maladie universelle a été initiée en 2012. La définition de la place des mutuelles de santé dans le dispositif permettant la couverture maladie de la population fait partie de la feuille de route élaborée.

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

Pour répondre à la demande du PASCO aux Comores, le département a développé un nouveau champ d'expertise dans le domaine de la gestion de fonds d'achat de la performance par des CPG.

Suite à une première formation effectuée en RDC, le CIDR a été invité à animer un atelier de cinq jours ayant pour objectif de réviser le projet de loi portant sur la couverture universelle des soins de santé. Un autre séminaire de formation s'est tenu à Sotouboua au Togo, à la demande de l'ONG Louvain Coopération, sur la gestion des risques par une mutuelle de santé. Cette formation a permis d'amorcer un partenariat opérationnel au Togo à l'occasion du lancement du nouveau programme du CIDR de promotion de la micro-assurance sur la ville de Lomé. Une formation a aussi été animée en France sur le rôle que peuvent jouer les mutuelles pour atteindre la couverture maladie universelle.

La démarche de management des connaissances a été poursuivie en Tanzanie sur le thème du choix des leaders mutualistes. Un travail important de capitalisation de la méthodologie d'accompagnement des assureurs et des groupes organisés a été initié au Sénégal. Les thématiques de la capitalisation portent sur : (i) l'accompagnement des assureurs ; (ii) la conception des produits ; (iii) l'engagement des assureurs dans la mise en place du PMAS ; (iv) l'accompagnement des groupes organisés. Ce travail sera finalisé début 2013.

Fin 2012, le CIDR a établi un partenariat avec l'ONG ASMADE, ONG membre de l'AIDR, pour soumettre à la Banque Mondiale une proposition d'un projet innovant, portant sur la mise en oeuvre d'une démarche de management des connaissances qui sera menée avec les opérateurs d'appui en charge des mutuelles pour préparer la mise en oeuvre de mutuelles communales qui font partie du dispositif de CMU retenu par le gouvernement.

++++

III. Évolutions organisationnelles

Dans le cadre de son plan d'orientation 2010-2014 et suite aux décisions de son assemblée générale de septembre 2012, le CIDR s'est engagé dans la mise en oeuvre d'une stratégie de déconcentration en Afrique. Cette stratégie répond à plusieurs impératifs : 1) être plus proche des partenaires et des bénéficiaires ; 2) s'inscrire encore davantage dans les problématiques régionales de développement ; 3) avoir ainsi une capacité renforcée pour identifier les demandes et rechercher les solutions adaptées.

Ce faisant, le CIDR s'attache à être plus proche encore des bailleurs publics et privés qui s'inscrivent dans des dynamiques de déconcentration et de régionalisation de leurs organisations et de leurs modes de financement actuels.

Cette stratégie a pour objectifs une plus grande déconcentration des décisions et du suivi des opérations sur le terrain, un partenariat renforcé avec des organisations de développement du Sud solides et une recherche de valeur ajoutée et d'impact toujours accrus.

Elle s'appuie sur les quatre orientations suivantes :

- mise en place de Bureaux régionaux déconcentrés ;
- rattachement des conseillers techniques et des projets aux Bureaux régionaux ;
- repositionnement et reconfiguration du siège en France ;
- déconcentration des fonctions financières.

La mise en place de Bureaux régionaux constitue la pierre angulaire de ce projet qui s'appuie fortement sur l'expérience acquise au cours des dernières années. Dans ce cadre, le Bureau régional identifie des projets et programmes ; réalise le montage technique et financier des projets et programmes ; lève des fonds accessibles localement et régionalement ; centralise les rapports techniques et financiers des projets ; mène des activités de management des connaissances et de recherche-développement ; s'implique dans des groupes de travail, des conférences thématiques, etc. Il participe à la consolidation des partenariats du CIDR notamment au sein de et avec l'Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR).

Le Bureau régional, dans sa situation cible, sera composé d'un directeur, d'un responsable administratif et financier, d'un comptable et d'un assistant de direction. Il comprend également des coordonnateurs thématiques régionaux (intervenant sur plusieurs projets et types de missions, plusieurs pays et régions selon le portefeuille acquis de projets dans le domaine thématique considéré) et des conseillers techniques affectés à des projets.

La réussite de cette stratégie implique d'autre part une reconfiguration du siège pour une prise en compte des besoins d'accompagnement des Bureaux régionaux. Celui-ci les appuiera en s'assurant du partage d'une vision d'ensemble des enjeux du secteur de la coopération au développement et du positionnement du CIDR dans son environnement. Il soutiendra les Bureaux en termes de formation, de management des connaissances, de partage d'expériences, d'expertise technique sur la conduite des projets, de veille, etc. Il assurera bien entendu la définition et le pilotage de la stratégie.

Le siège du CIDR en France comprendra :

- une direction exécutive, responsable de la levée de fonds au Nord, des relations institutionnelles, de la coordination et de la supervision hiérarchique de l'ensemble des directeurs, des relations avec les instances de gouvernance et du pilotage de la mise en oeuvre des orientations stratégiques et de la politique partenariale ;
- une direction des opérations, responsable de la supervision technique et programmatique, de l'assurance

qualité des projets, du suivi technique des coordonnateurs thématiques régionaux et de l'animation des partenariats techniques au Nord ;

- un service du management des connaissances et de la formation, responsable du recrutement et de la préparation à la prise de fonction, de la capitalisation des connaissances et des outils à partager, de l'organisation des échanges d'expérience au sein du CIDR et de l'AIDR ainsi qu'avec les autres partenaires ;
- une direction administrative et financière, responsable de la tenue de la comptabilité du siège et de la consolidation des comptes des Bureaux régionaux dont elle assure la supervision, de la gestion de la trésorerie, de la gestion des contrats de travail et du respect de la réglementation, de la gestion des contrats avec les bailleurs, notamment du Nord.

Les directeurs des Bureaux régionaux et les directeurs basés en France constituent le Comité de Direction du CIDR.

D'un point de vue opérationnel, le lancement du processus de déconcentration débutera en janvier 2013. Il est prévu la mise en place et le fonctionnement effectif dans un premier temps de deux Bureaux régionaux : Afrique de l'Ouest (à Cotonou) et Afrique Centrale (à Yaoundé) puis dans un second temps Afrique de l'Est, Australe et Océan Indien (à Nairobi). A terme, à partir de ce Bureau, un quatrième pourrait naître, pour couvrir l'Océan Indien, et être basé à Antananarivo, si son potentiel de portefeuille se révélait important.

Toute cette démarche s'accompagne d'ores et déjà de la reconfiguration du siège. Une phase de transition demeure nécessaire pour s'assurer de la réussite de ce projet qui implique de mettre en oeuvre une nouvelle organisation tout en s'assurant de la continuité de l'ensemble des activités opérationnelles et fonctionnelles. Le comité exécutif et le bureau du conseil d'administration ont piloté cette démarche et veillent à son bon déroulement afin de finaliser le processus de déconcentration des activités vers les Bureaux régionaux.

Septembre 2014 est l'échéance fixée pour parfaire ce projet tant au niveau des Bureaux régionaux situés en Afrique qu'au niveau du siège en France. L'assemblée générale du CIDR et le personnel ont contribué à la formalisation de ce projet dont les modalités opérationnelles (planning et modalités d'accompagnement en particulier) ont fait l'objet d'une réflexion collective associant les cadres du CIDR et les membres du bureau de l'Association.

1. Démarche de partenariat et d'alliance

La démarche de partenariat et d'alliance du CIDR a continué à se développer en 2012. Des partenariats déjà initiés ont été poursuivis et approfondis ; de nouveaux ont pu être noués, notamment avec des opérateurs spécialisés du Sud et du Nord.

1.1. Coopération Sud-Sud : partenariat innovant avec BASIX India dans le programme African Livelihoods Partnership

Durant l'année 2012, la formulation du programme African Livelihoods Partnership (ALP), initié par le BASIX Social Enterprise Group (Inde) et soutenu financièrement pour sa phase préparatoire par la DDC (Coopération Suisse) sous le concept de Coopération Sud-Sud, entre l'Asie et l'Afrique, a été complétée, en association avec des partenaires en développement ayant une connaissance approfondie de l'Afrique et de ses défis : CIDR, le réseau d'IMF africains PAMIGA, MIFED Cameroun et K-REP du Kenya.

L'objectif global d'ALP est l'amélioration, durable, amplifiable et innovante, des moyens d'existence des pauvres dans un nombre de pays africains sélectionnés, en s'appuyant sur les expériences de BASIX et de ses partenaires stratégiques. La visée du programme portera en termes de segments de bénéficiaires sur les petits agriculteurs, les

femmes et les jeunes sans emploi, à qui seront apportés de façon holistique des services financiers (épargne, crédit, assurance, paiement, transfert), des appuis en amélioration de leurs productivités et en insertion dans des chaînes de valeur agricoles, dans le cadre de développement de ressources humaines et de formation professionnelle, surtout pour les jeunes, ouvrant sur l'auto-emploi dans des entreprises agricoles et agroalimentaires.

ALP sera déployé dans trois régions d'Afrique : en Afrique de l'Ouest et Centrale (Cameroun puis Burkina Faso), en Afrique de l'Est (Tanzanie puis Ethiopie ou Rwanda) et en Afrique Australe (Mozambique puis Malawi).

La stratégie de mise en oeuvre s'appuiera sur les forces des partenaires stratégiques pour intervenir ou pour identifier des partenaires locaux d'innovation qui peuvent être des réseaux de caisses villageoises ou des IMF, des acteurs de chaînes de valeur agricoles - publics ou privés ou coopératifs, des prestataires de formation professionnelle, etc.

Devant l'ampleur et la complexité du programme, il a été décidé d'un commun accord avec le principal bailleur, la DDC, qu'ALP fonctionnera sous une forme de projet, sous la responsabilité juridique et fiduciaire de BASIX Inde, durant une phase pilote de 2,5 ans, puis en cas de succès et de perspectives avérées de changement d'échelle, une institutionnalisation en organisation de droit africain, où tous les partenaires stratégiques seraient parties prenantes (dont le CIDR).

Le financement d'ALP a été approuvé par la DDC en février 2013 et sera lancé le 8 avril 2013 à Arusha.

Cette expérience, en complément de celle de formulation du projet Microlead au Cameroun avec le consortium BASIX-PAMIGA, constitue pour le CIDR un terrain d'apprentissage de co-construction pluri-acteurs Sud-Sud, pour des programmes à thématiques transversales complexes, mais à fort potentiel d'impact, de portée et de positionnement en fonction de valeur ajoutée et avantage comparatif, dans un dispositif composé de pairs compétents et expérimentés. Cet apprentissage, très riche en enseignement, sera très utile pour la réflexion stratégique du CIDR, dans le cadre de la préparation de son nouveau POS 2015-2017, dans un environnement de coopération au développement en complète redéfinition.

1.2. Le réseau Alliance Internationale de Développement et de Recherche

Dans le cadre de sa stratégie de partenariat et d'alliance, le CIDR est membre du réseau Alliance Internationale de Développement et de Recherche (AIDR). En 2012, le réseau a obtenu sa reconnaissance juridique au Togo. Le sociétariat de l'AIDR s'est élargi à 21 membres, avec l'adhésion de l'ONG AGED (Association pour la Gestion de l'Environnement et du Développement) du Burkina Faso et l'ONG BASE (Bureau d'Appui Santé et Environnement) au Tchad. L'approche de plates-formes nationales a été validée avec pour objectif de participer à la professionnalisation des organisations de développement dans le pays et de devenir forces de proposition dans la définition des politiques sectorielles publiques. Dans le cadre de ces travaux de recherche et développement, des débats ont eu lieu sur les thèmes de la couverture maladie universelle ou du développement durable et le changement climatique, mais devront être confirmés en 2013.

Faisant le constat de la difficulté croissante d'accès aux financements, diminuant la capacité d'innovation et de constitution de fonds propres, une formation a été initiée sur la collecte de fonds privés au Sud, qui se prolongera en 2013. Par ailleurs, les partenariats opérationnels entre le CIDR et des membres de l'AIDR ont été renforcés.

1.3. Partenariats au Nord

Au Nord, le CIDR a mobilisé des organisations spécialisées pour contribuer à une meilleure qualité d'appui et d'expertise dans le cadre de ses programmes. Ceci a par exemple été le cas avec l'ONG Aster International, spécialisée sur les problématiques « Genres et développement », ainsi qu'avec GEVALOR, spécialisée sur le compostage et la gestion des déchets urbains et AGRISUD, spécialisé en agrobiologie.

Le CIDR a été sollicité par le Région Aquitaine pour appuyer sa coopération décentralisée avec la région Itasy à Madagascar.

Le CIDR continue son implication dans les instances représentatives des ONG de développement en France en étant membre du conseil d'administration de Coordination Sud et du F3E. En 2012, un cadre dirigeant du CIDR a été élu président du F3E.

2. Démarche de management des connaissances

L'année 2012 a fortement mobilisé les équipes sur le renouvellement du portefeuille de programme. Ceci a laissé moins de temps pour la démarche de management des connaissances.

Plusieurs programmes ont mené des démarches de management des connaissances et ont publié des documents :

- Dans le département « Ingénierie, Management et Gouvernance des Territoires », un travail important de capitalisation sur la promotion du développement économique local par les collectivités territoriales du Bénin. A été publié également un document présentant le processus d'appui à la mobilisation des recettes communales en capitalisant les outils et méthodes du PDLU-Sava à Madagascar.
- Le département « Entreprises Agricoles, Filières et Marché » a lancé ses activités de management des connaissances prévues dans le cadre du programme régional Afrique de l'Ouest, avec le renforcement des capacités de deux plates-formes avec la standardisation des méthodes et des outils. Dans le cadre du programme en Côte d'Ivoire, une méthode et des outils pour la réalisation d'un diagnostic départemental de la filière riz ont été publiés.
- Au niveau du département « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois », un travail de veille a porté sur les modalités de financement des TPME, notamment en lien avec les chaînes de valeur agricoles (Tanzanie avec PRIDE et Côte d'Ivoire) et des femmes entrepreneurs (Cameroun ICS).
- Le département « Système de Santé et Prévoyance Sociale » a poursuivi sa démarche en Tanzanie sur le thème du choix des leaders mutualistes. Un travail important de capitalisation a été initié au Sénégal sur la méthodologie d'accompagnement des assureurs et des groupes organisés. Un guide de gestion déléguée des paiements des prestations en micro-assurance santé aux Comores a été publié.

En termes de formations externes, le département « Microfinance, Entreprises et Création d'Emplois » a réalisé des formations à Boulder MFT (sur l'évaluation des taux d'intérêt et le calcul des coûts).

Le département « Systèmes de santé et prévoyance sociale » a réalisé trois séminaires, un en France sur le rôle que peuvent jouer les mutuelles pour compléter la couverture maladie universelle et deux en Afrique : un en RDC sur la faisabilité de la création d'une mutuelle et la conception et le marketing de produits ; et un au Togo à la demande de Louvain Coopération sur la gestion des risques par une mutuelle de santé.

3. Démarche de communication externe

Les actions de communication externe ont permis de poursuivre les chantiers initiés en 2011.

Sur la base de la nouvelle charte graphique développée en 2011, le site internet www.cidr.org a revêtu sa nouvelle identité visuelle. Cela a été également l'occasion d'ajouter de nouveaux visuels au site.

En 2011 avaient également été réalisés deux films. L'un des deux, « Riz du Bénin, riz de demain », a été sélectionné dans le cadre du festival Alimenterre 2012 organisé par le CFSI, ce qui a permis une très large diffusion auprès de public varié, en France et au Bénin, mais également aux Comores et en Tchèque. Les 50 projections ont été suivies de débats.

Le CIDR a été sollicité à de nombreuses reprises pour intervenir et présenter la vision et les réalisations de ses programmes ; par exemple des interventions ont été faites en Ouganda dans le cadre de réunions de RuForum (Forum des universités régionales pour le développement de capacité en agriculture) sur les expériences en finance rurale et sur les chaînes de valeur en Afrique de l'Est.

Le CIDR a également avancé sur la rédaction d'un livre sur « 50 ans d'histoire(s), d'innovations, de partenariat », sur la base du contenu d'une exposition sur les innovations du CIDR et ponctué de témoignages. Le livre sortira début 2013.

IV. Programme d'activités 2013

1. Démarches organisationnelles

1.1. Évolutions organisationnelles

Un enjeu majeur pour le CIDR en 2013 est la réussite de la déconcentration de ses activités, décidée en 2012. Elle s'appuiera sur la mise en place de Bureaux régionaux déconcentrés, le rattachement des conseillers techniques et des projets aux Bureaux, la déconcentration des fonctions financières et le repositionnement et la reconfiguration du siège en France.

Les activités organisationnelles 2013 porteront donc sur la réorganisation du siège du CIDR, avec la création d'une direction des opérations et une direction administrative qui accompagne la déconcentration des fonctions financières ; sur la création de Bureaux régionaux avec la constitution des équipes techniques et financières stimulant une démarche entrepreneuriale de développement du portefeuille d'activités.

Début 2013, deux zones (Afrique de l'Ouest et Afrique Centrale) répondent aux critères préalables à l'installation de bureaux régionaux (portefeuille de programmes suffisant pour la viabilité financière ; au moins deux thématiques CIDR ; disponibilité d'un directeur de bureau et de coordonnateurs thématiques...). Ces Bureaux seront donc lancés en 2013.

Les objectifs validés par le conseil d'administration prévoient également d'organiser les activités du CIDR autour de deux autres bureaux régionaux : à Nairobi pour un bureau « Afrique de l'Est et du Sud », à Antananarivo pour un bureau « Océan Indien ». Actuellement, ces zones géographiques ne réunissent pas les conditions préalables. Un plan d'action devra être défini pour leur permettre de se développer en Bureaux régionaux avec, dans un premier temps, un Bureau Afrique de l'Est, Australe et Océan Indien, basé à Nairobi, probablement au quatrième trimestre.

Le conseil d'administration et plus particulièrement les membres du Bureau du CIDR seront particulièrement mobilisés pour accompagner ces évolutions organisationnelles. Des temps collectifs de réflexion seront organisés afin d'approfondir la stratégie, d'en affiner des composantes.

1.2. Démarche de partenariat et d'alliance

Le lancement du programme ALP à Arusha en avril constituera une étape importante pour la mise en oeuvre du partenariat Sud-Sud, Afrique-Inde. Il sera concomitant au lancement du programme MicroLead au Cameroun, en partenariat avec BASIX (Inde) et PAMIGA.

Le CIDR continuera son appui au renforcement et à la structuration du réseau AIDR, avec notamment un investissement dans les travaux de recherche et développement du réseau, l'élargissement du sociétariat et la poursuite du travail sur les « plates-formes nationales AIDR » et de management des connaissances.

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

Les activités de management des connaissances seront menées sur les thématiques définies dans le POS 2010-2014. Une direction du management des connaissances sera mise en place courant 2013.

Outre l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes de management des connaissances à l'initiative et sous l'impulsion des Bureaux Régionaux (directeurs de Bureaux en animation de leurs équipes thématiques) et dans une claire volonté de transfert et de partage des compétences et expériences avec les partenaires du Sud via la formation, il est prévu de mettre en place une gestion prévisionnelle des compétences, d'accompagner les évolutions de postes par un accompagnement du renforcement des compétences du personnel CIDR et dans l'actualisation des modules de préparation au départ des conseillers techniques.

Les manuels de procédures de gestion administrative et financière seront mis à jour. Des modules de formation seront également formalisés.

1.4. Démarche de communication externe

De nouveaux outils de communication seront réalisés, notamment pour chaque bureau régional et pour chaque thématique. La banque d'images et de textes sera ouverte et alimentée par les nouveaux supports de communication. La réalisation de support vidéo sera plus systématiquement utilisée - par des films (à Madagascar et en Tanzanie), ou par des illustrations vidéo pour les rapports d'activités. Le pilotage des actions de communication sera revisité au vu des évolutions organisationnelles.

2. Ingénierie, management et gouvernance des territoires

2.1. Activités

Les principales activités relatives à l'organisation seront la mise en place de coordinations thématiques régionales en Afrique de l'Ouest et à Madagascar.

Les activités de recherche et développement porteront sur la gouvernance territoriale du développement économique

local et sur la mobilisation et diversification des ressources financières communales.

Un nouveau module de formation sera conçu sur la « promotion du développement économique local ». Les nouveaux programmes lancés en 2013 permettront l'opérationnalisation de nouveaux partenariats techniques avec des collectivités locales et des ONG du Nord et du Sud.

En termes de communication, un film sera réalisé dans le cadre du programme Diana à Madagascar.

2.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Lancement d'un programme de renforcement des capacités de la société civile et des autorités locales dans quatre régions (République Centrafricaine).
- Lancement avec l'ONG malgache partenaire T&D d'un programme en Sava sur l'eau et l'assainissement (Madagascar).
- Lancement d'un projet avec le Conseil Régional d'Aquitaine à Itasy pour l'appui aux intercommunalités (Madagascar).
- Développer un partenariat avec le Conseil Général des Hauts de Seine (Bénin).
- Réalisation d'une étude d'opportunité/faisabilité en Côte d'Ivoire.

3. Entreprises agricoles, filières et marché

3.1. Activités

Les enjeux sont de consolider avec les partenaires actuels une offre de compétences et de services reconnue (sur les ESOP, appuis aux entreprises et OPA) tout en développant de nouvelles expertises dans la collaboration avec les collectivités territoriales, dans l'agro-écologie, la RSE, la mesure d'impacts et les mécanismes de financements innovants. L'ensemble du portefeuille sera piloté par le Bureau régional de Cotonou.

Les activités de recherche et développement porteront sur la mise en place du véhicule d'investissement (finalisation de la faisabilité et du plan d'affaires, validation de l'organigramme juridique et de la gouvernance, finalisation des diligences internes des ESOP, mobilisation d'investisseurs industriels et sociaux).

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

Seront approfondis les échanges avec des membres de l'AIDR sur les nouvelles filières et pratiques culturelles ; des partenariats seront noués avec des instituts de recherches et universités et des réseaux et des investisseurs du Nord et du Sud.

En termes de communication, est prévue la diffusion du film avec le CCR-B et ETD.

3.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Recherche de partenaires et mise en oeuvre d'un programme de renforcement des capacités de Centres de

Services Agricoles dans la région Sofia, pour y dynamiser les filières agricoles et halieutiques (Madagascar).

- Lancement d'un programme pilote d'intervention sur la filière soja en s'appuyant sur la démarche ESOP (Côte d'Ivoire).
- Formulation d'une nouvelle phase d'un programme avec le CCR-B en ciblant la région Borgou Alibori (Bénin).
- Formulation d'un programme régional à l'appui au Cadre Régional de Concertation des Organisations de Producteurs Rizicoles (CRCOPR-ROPPA), en menant des actions au niveau régional et des organisations faitières nationales.
- Etude de faisabilité pour développer la démarche ESOP dans un autre pays d'Afrique de l'Ouest.

4. Microfinance, entreprises et création d'emplois

4.1. Activités

L'enjeu de l'année est à la fois de développer le portefeuille de programme en Afrique de l'Est et d'organiser l'assistance technique aux projets sous forme de missions aux différents projets de l'axe thématique.

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

Le département développera son offre de formation avec l'élaboration d'un cours sur l'ensemble du processus du financement des chaînes de valeurs (identification, développement de produits, distribution, financement, management du risque, suivi-évaluation, impact).

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

Le département mettra en oeuvre le partenariat avec le groupe BASIX, approfondissant ainsi la collaboration opérationnelle sur le programme MicroLead au Cameroun ainsi que le programme ALP.

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

4.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Lancement d'un programme d'appui à 3 EMF et à MIFED (Microlead Cameroun).
- Lancement d'un appui à WAGES sur le développement de produits PME et la gestion de risque en financement rural et agricole (Togo).
- Lancement d'un programme de réplication de RSCF avec l'association professionnelle AEMFI en Ethiopie (dans le cadre du programme FIDA RUFIP).
- Mise en oeuvre d'un programme d'appui à la modernisation des SACCO au Kenya (dans le cadre du programme FIDA PROFIT).
- Etude de faisabilité pour un programme de création d'institution de crédit solidaire pour les femmes de N'Djaména au Tchad.
- Promotion d'un programme de financement de MPME agroalimentaires dans des villes secondaires de Côte d'Ivoire.
- Formulation d'une deuxième phase pour le CRAG à Madagascar.

5. Systèmes de santé et prévoyance sociale

5.1. Activités

L'objectif global est le développement de son portefeuille et les objectifs prioritaires sont les suivants :

- la finalisation de deux nouveaux programmes : chèque santé au Cameroun et pour une couverture maladie des planteurs de cacao en Côte d'Ivoire ;
- l'accompagnement de la déconcentration de l'appui aux bureaux régionaux de Cotonou et de Yaoundé avec l'installation de conseillers thématiques régionaux ;
- l'amélioration et la diversification de l'offre de produits de micro-assurance ;
- la poursuite de la diversification des partenariats financiers en particulier en direction des entreprises et des fondations privées.

Une formation externe est prévue à l'intention des acteurs en charge de la conception ou de la mise en oeuvre des politiques visant l'amélioration de l'accès aux soins des populations.

5.2. Formulation et mise en oeuvre de nouveaux programmes

- Lancement du programme chèque santé au Cameroun.
- Lancement d'un nouveau programme de couverture maladie des planteurs de cacao (Côte d'Ivoire).
- Formulation d'un programme régional de Centre Ressources en Afrique de l'Est, en partenariat avec les réseaux nationaux de micro-assurance (Kenya, Tanzanie, Ouganda).
- Formulation d'un programme d'appui à la promotion des mutuelles de santé (République Démocratique du Congo).
- Formulation d'un projet de création d'un centre ressource national avec l'ASMADE (Burkina Faso).