

Rapport No: 08/xxx IFAD-CAM

Date: 2 juin 2008

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE RURALE (PADMIR)

RAPPORT DE PRÉÉVALUATION

Texte principal

**DIVISION DU CENTRE D'INVESTISSEMENT
PROGRAMME DE COOPÉRATION**



**FAO - ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR
L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE – ROME**



**FIDA - FONDS INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT
AGRICOLE - ROME**

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE
RURALE (PADMIR)

TABLE DES MATIÈRES

EQUIVALENCE MONÉTAIRE ET LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	iii
RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS	v
CARTE DE LOCALISATION DE LA ZONE DU PROJET.....	xi
1. INTRODUCTION	14
2. CONTEXTE STRATÉGIQUE ET SECTORIEL JUSTIFIANT L'INTERVENTION	
DU FIDA.....	15
Bref rappel du contexte national.....	15
Contexte économique	15
Contexte de politique et stratégique	16
Contexte institutionnel	17
Ministères et institutions publiques	18
Établissements financiers.....	18
Organisations de producteurs et organismes d'appui aux EMF.....	20
3. PAUVRETÉ ET CIBLAGE	23
4. DESCRIPTION DU PROJET.....	30
Composante 1. Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale.....	35
Renforcement de l'ANEMCAM.....	35
Appui aux services spécialisés du MINFI.....	36
Appui au Comité national de microfinance (CNMF).....	37
Appui à certains services du MINADER.....	37
Composante 2. Accès aux services financiers ruraux.....	37
Appui aux réseaux d'EMF en développement	38
Appui aux réseaux d'EMF en construction.....	40
Développement de nouveaux produits et fonds d'innovation.....	41
Composante 3. Coordination et gestion du projet.....	42
5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET MISE EN ŒUVRE	43
6. BÉNÉFICES, COÛTS ET FINANCEMENT	48
Bénéfices économiques et impacts.....	48
Analyses financière et économique	49
7. RISQUES ET DURABILITÉ DU PROJET	53

- 8. INNOVATION, APPRENTISSAGE ET GESTION DU SAVOIR54**
- 9. ASSURANCES ET CONDITIONS54**
- 10. PROCHAINES ÉTAPES56**

Equivalences monétaires (Mai 2008)

1 dollar EU (\$EU) = 425 FCFA

1 000 FCFA = 2,353 \$EU

1 euro = 1,5435 \$EU

1 000 FCFA = 1,524 euro

1 euro = 655,957 FCFA

Liste des abréviations

AFD	Agence française de développement
AGR	Activité génératrice de revenus
ANEMCAM	Association nationale des établissements de microfinance du Cameroun
ATI	Assistance technique internationale
BAD	Banque africaine de développement
BDEAC	Banque de développement des Etats de l'Afrique centrale
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique centrale
BICEC	Banque internationale du Cameroun pour l'épargne et le crédit
BIT	Bureau international du travail
BM	Banque mondiale
CAMCCUL	Ligue des caisses populaires coopératives du Cameroun
CBC	Commercial Bank of Cameroon
CEMAC	Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique centrale
CMEC	Caisse mutuelle d'épargne et de crédit
CNMF	Comité national de microfinance
COBAC	Commission bancaire de l'Afrique centrale (attachée à la BEAC)

COSOP	Document d'opportunités stratégiques du FIDA pour le pays
CPMT	Country Programme Management Team (FIDA)
CVECA	Caisse villageoise d'épargne et de crédit autogérée
DPA	Délégation provinciale de l'agriculture
DSRP	Document de stratégie de croissance de réduction de la pauvreté
DTS	Droits de tirage spéciaux
DT	Document de travail
ECAM	Enquête camerounaise auprès des ménages
EMF	Etablissement de la microfinance
ETN/CPMT	Equipe technique nationale pour la préparation et le suivi du projet
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAO/CI	Centre d'investissement de la FAO
FCFA	Franc de la Communauté financière d'Afrique
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FRPC	Facilité renforcée pour la lutte contre la pauvreté et la croissance
FRP	Fonds de refinancement provincial
IDH	Indice de développement humain
INS	Institut national de la statistique
IRA	Infections respiratoires aiguës
IST	Infections sexuellement transmissibles
MC ²	Mutuelle communautaire de croissance
MER	Micro-entreprise rurale
MINADER	Ministère de l'agriculture et du développement rural
MINEFOP	Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire

MINEPIA	Ministère de l'élevage, de la pêche et des industries animales
MINFI	Ministère des finances
MINJEUN	Ministère de la jeunesse
MINPROFF	Ministère de la promotion de la femme et de la famille
MINPMEESA	Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OPA	Organisation professionnelle agricole
PADC	Projet d'appui au développement communautaire (FIDA)
PCT	Programme de coopération technique de la FAO
PCRD	Projet crédit rural décentralisé (PPTE)
PDT	Project Development Team du FIDA
PNB	Produit national brut
PNDRT	Programme national de développement des racines et tubercules (FIDA)
PPMF	Projet d'appui au Programme national de microfinance (FIDA)
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissement public
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNVRA	Programme national de vulgarisation et de recherche agricole (BM)
PPTE	Pays pauvres très endettés
PS	Prestataires de services
PTBA	Programme de travail et budget annuel
RAF	Responsable administratif et financier (de l'UCP)
RGPH	Recensement général de la population et de l'habitat
RPSE	Responsable de la programmation et du suivi et évaluation (de l'UCP)
SCB/CA	Société commerciale de banque du Cameroun/Crédit agricole

SDSR	Stratégie de développement du secteur rural
SGB	Société générale de banques au Cameroun
S-E	Suivi-évaluation
TRIE	Taux de rentabilité interne économique
UBA	United Bank for Africa
UBC	Union Bank of Cameroon
UCP	Unité de coordination et de gestion du projet
UE	Union européenne
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services aux projets
VAN	Valeur actuelle nette

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

1. **Zone d'intervention.** La synergie du projet avec le Programme national de développement des racines et tubercules (PNDRT), le Projet d'appui au développement communautaire (PADC) et les autres programmes envisagés par le FIDA (futur projet filière), constitue l'un des principaux éléments de ciblage de la zone d'intervention. Le PADC intervient dans 250 villages dans les provinces de l'Extrême Nord et du Centre; le PNDRT cible également 250 villages, répartis sur les dix provinces du pays dont 35 villages dans le Centre, 28 dans l'Ouest et 8 dans l'Extrême Nord; le futur projet filière ciblerait les filières riz et oignon dans les provinces du Nord, de l'Extrême Nord, de l'Ouest et du Nord-Ouest. En conséquence, le Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR) concentrera ses actions sur cinq provinces: le Centre, l'Extrême Nord, le Nord, le Nord-Ouest et l'Ouest.

2. **Groupes cibles.** De manière générale, la pauvreté est très présente dans tout le milieu rural au Cameroun. Malgré la présence de ressources et de potentialités importantes, une grande partie de la population des cinq provinces de la zone du projet vit dans des conditions difficiles liées principalement: (i) à l'enclavement et l'inorganisation de la commercialisation; (ii) à une faible productivité; (iii) à la carence d'infrastructures et de services de base (centres de santé, écoles, etc.); (iv) au manque d'emplois rémunérateurs pour les jeunes et les femmes; et (v) au manque de services financiers de proximité adaptés. La pauvreté y est notamment fonction du niveau d'enclavement, et donc de la difficulté d'accès aux marchés et de la possibilité de pratiquer des Activités génératrices de revenus (AGR) non agricoles qui apportent une partie de l'alimentation et/ou de revenus. Les groupes cibles/bénéficiaires finaux du projet sont les petits producteurs/ices en milieu rural (dont les femmes et les jeunes), pris individuellement ou au sein des Groupements d'intérêts commun (GIC) et des Organisations professionnelles agricoles de producteurs/ices (OPA), et les Micro-entreprises rurales (MER), qui ont tous un accès limité aux services financiers formels (des EMF et banques) et aux informations et technologies appropriées pour améliorer leurs systèmes de production et leurs revenus.

3. **Stratégie de ciblage.** En matière de services financiers ruraux, l'atteinte des groupes cibles présentés ci-dessus ne peut se faire que de manière indirecte, à travers les établissements de microfinance (EMF) dont ils sont les membres et clients potentiels. La stratégie de ciblage reposera donc d'abord sur la consolidation des réseaux/EMF ruraux existants et l'adaptation de leurs produits aux besoins de ces cibles, afin que les réseaux/EMF ainsi renforcés soient plus viables et offrent des services adaptés aux cibles du projet de manière pérenne et dynamique, à travers des appuis diversifiés en renforcement des capacités des ressources humaines, institutionnelles et matérielles ainsi que des conseils techniques. Cet appui concernera les réseaux/EMF dans lesquels les groupes cibles précités sont membres et accèdent effectivement aux services financiers, et qui démontrent une volonté et une capacité (technique, organisationnelle, financière et stratégique) à servir les cibles du projet. Le deuxième axe stratégique consiste à pallier la contrainte de l'accès physique des cibles aux caisses/points de services financiers en appuyant un nombre limité de grands réseaux qui en ont la capacité (financière et organisationnelle) à étendre leur réseau en milieu rural et à créer de nouveaux points de services.

Justification et approche du projet

4. **Justification et approche du projet.** Le projet se justifie par les principales raisons suivantes: (a) le secteur agricole et rural constitue un moteur de la croissance dans le pays tandis que la lutte contre la pauvreté rurale est une priorité nationale; cependant, son développement est freiné par le déficit d'accès aux services financiers comme reconnu par les pauvres eux-mêmes; (b) le financement du secteur rural et la promotion des EMF en milieu rural constituent un axe important du Document de stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (DSRP) et de la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR); (c) la demande de services financiers de proximité en milieu rural est forte, mais est malheureusement largement insatisfaite: l'accès physique aux EMF constitue un premier problème, mais une bonne partie des EMF localisés en zone rurale ne servent pas

efficacement les populations rurales, notamment les ruraux pauvres, car leurs produits et services financiers sont insuffisamment adaptés pour ces cibles; et (d) peu d'EMF financent les crédits de campagne ou les investissements productifs, souvent faute d'une politique adéquate de mobilisation de l'épargne, d'une mauvaise gestion et stratégie ou d'une aversion au risque, à l'exception de certains grands réseaux/EMF, notamment les Mutuelles communautaires de croissance (MC²), la Ligue des caisses populaires coopératives du Cameroun (CAMCULL), le Crédit du Sahel, et les Caisses villageoises d'épargne et de crédit (CVECA). C'est avec eux que le projet devra travailler en priorité.

5. **Objectifs du projet.** Les objectifs généraux du projet sont de contribuer à l'allègement de la pauvreté dans la zone du projet, d'augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des populations cibles et d'améliorer leurs conditions de vie. Ses objectifs spécifiques sont: (a) d'améliorer l'environnement de la microfinance afin que les problématiques de finance rurale soient mieux prises en compte; (b) de faciliter l'accès des groupes cibles (populations rurales, en particulier les plus défavorisées, et MER) à des services financiers adaptés à leurs besoins, grâce à la consolidation des réseaux/EMF opérant en milieu rural et offrant des services à ces groupes cibles, à l'extension de leur couverture des zones rurales et au développement de services et produits adaptés.

6. Le projet s'insèrera parfaitement dans le DSRP et les stratégies sectorielles du Gouvernement camerounais, en particulier la SDSR, la Politique nationale de microfinance et le Programme sectoriel agriculture élevage (PSAE) en cours d'élaboration. La stratégie générale et les activités prévues par le projet tiennent compte de l'expérience du FIDA au Cameroun, sont conformes avec la stratégie du FIDA dans le pays (COSOP¹) et s'insèrent dans le Cadre stratégique (2007-2010) du FIDA. Le projet sera structuré en trois composantes: (i) Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale; (ii) Accès aux services financiers ruraux; et (iii) Coordination et gestion du projet.

7. **Composante 1. Amélioration de l'environnement de la microfinance (1,48 million de \$EU).** Cette composante, très importante sur le plan stratégique, prévoit des appuis ponctuels d'un coût limité, mais qui semblent néanmoins indispensables pour mieux assurer la prise en compte des problématiques de finance rurale, appuyer la professionnalisation des EMF ruraux et garantir l'amélioration de la gouvernance générale du secteur (fonctions de supervision, de contrôle, de représentation et de politique et d'orientation générale). A ce titre, les actions du projet devraient se concentrer sur: l'Association nationale des établissements de microfinance du Cameroun (ANEMCAM), le Ministère des finances (MINFI) en tant qu'autorité de tutelle des EMF, le Comité national de microfinance (CNMF) et le MINADER:

- (a) **Renforcement de l'ANEMCAM.** Le projet appuiera l'ANEMCAM afin qu'elle assure mieux ses fonctions essentielles auprès de ses membres, des autorités de tutelles, du secteur financier et des bailleurs de fonds: (i) contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de son plan de développement en finançant une partie de ses frais d'installation et d'équipement, la réalisation de certaines activités (élaboration d'un code de déontologie, d'un plan de formation du secteur, centrale d'échange d'informations, etc.) et la prise en charge dégressive de ses frais d'exploitation, en accompagnant en parallèle une stratégie pour une meilleure mobilisation des cotisations des membres; et (ii) organisation de deux ateliers sur la microfinance, associant les EMF camerounais et des intervenants extérieurs.
- (b) **Appui au MINFI:** (i) diffusion et vulgarisation des textes réglementaires et du nouveau plan comptable à travers l'édition de supports et la tenue d'ateliers provinciaux; (ii) renforcement des capacités des cadres du MINFI; (iii) renforcement limité des moyens matériels et principalement destinés au service de

¹

Document d'opportunités stratégiques du FIDA pour le pays.

contrôle et aux services déconcentrés des cinq provinces d'intervention du projet; et (iv) amélioration de la dissémination de l'information juridique, comptable et financière à travers la conception et la réalisation d'une page web destinée aux EMF.

- (c) **Appui au Comité national de microfinance (CNMF).** Le projet appuiera la réalisation du plan d'actions du CNMF: (i) réalisation d'études sur le secteur (impact de la microfinance rurale en terme de lutte contre la pauvreté, fiscalité simplifiée des EMF, utilisation des EMF comme vecteur pour distribuer des produits de micro-assurance en milieu rural, etc.); et (ii) tenue d'un atelier de restitution pour chaque étude, organisé conjointement par le CNMF et l'ANEMCAM, à destination des différents intervenants dans le secteur de la microfinance.
- (d) **Appui au MINADER.** Le projet appuiera les services chargés de la reconnaissance des coopératives d'épargne et de crédit (COOPGIC) et le service du crédit rural afin qu'ils aient les moyens d'une démarche de proximité et appréhendent au mieux les problématiques de la microfinance rurale: (i) appui à l'équipement informatique et en motos, surtout pour les services déconcentrés dans les provinces d'intervention; et (ii) formation des cadres et voyages d'étude dans le domaine de la microfinance rurale et la supervision/contrôle des EMF.

8. **Composante 2. Accès aux services financiers ruraux (14,1 millions de \$EU).** Afin d'améliorer l'accès des cibles à des services financiers adaptés à leur besoins, le projet financera les actions suivantes:

- (a) **Appui aux réseaux/EMF opérant en milieu rural en construction et en développement.** Pour pallier les limitations et contraintes d'accès aux services financiers des groupes cibles, le PADMIR appuiera la consolidation des réseaux/EMF existants opérant en milieu rural et l'accroissement du nombre de points de service en milieu rural dans sa zone d'intervention. Les réseaux/EMF potentiels partenaires seraient sélectionnés sur la base d'audit et d'évaluation de leur volonté et capacités à développer leurs activités dans le milieu rural de manière pérenne. Les appuis pour la consolidation et l'extension concerneraient à la fois les faîtières des réseaux/EMF et leurs entités de base (caisses, points de service, agences selon les cas). La nature des appuis sera multiple et concernera le renforcement tant des capacités des ressources humaines (membres/sociétaires, élus des organes de gouvernance et personnel) que des capacités institutionnelles et matérielles. Les appuis du projet seront modulés selon les besoins réels de chaque réseau/EMF et leur méthodologie d'intervention. Les réseaux/EMF retenus pour l'extension devront disposer des ressources nécessaires pour accompagner le développement de caisses de base et d'une structure faîtière (opérationnelle ou en cours d'institutionnalisation) à même d'assurer le suivi et l'encadrement des nouvelles caisses ou points de service. .
- (b) **Adaptation des produits et services financiers aux besoins des populations rurales.** Le projet appuiera les réseaux/EMF partenaires à développer de nouveaux produits financiers d'épargne et de crédit adaptés aux populations rurales, mais aussi des produits ou mécanismes novateurs. Pour ce faire, des formations aux méthodes de marketing participatif et au processus de développement de nouveaux produits seront financées au profit du personnel des réseaux/EMF partenaires. Le projet accompagnera les études de marché et le processus d'introduction des nouveaux produits et services au sein de l'offre des réseaux/EMF. Un fonds d'innovation permettra d'appuyer le processus de développement de produits innovants (faisant notamment appel aux nouvelles

technologies telles que la téléphonie mobile), au-delà des produits classiques, et de mécanismes novateurs visant l'approfondissement de l'intervention des réseaux/EMF en milieu rural et en particulier en direction des cibles les plus défavorisées. Pour accompagner la mise en œuvre de la composante, une assistance technique permanente de niveau international, sur cinq ans, interviendra en appui/conseil à l'équipe de coordination du projet;

9. **Composante 3. Coordination et gestion du projet** (3,76 millions de \$EU). Afin d'assurer une coordination et une gestion efficaces de la mise en œuvre, le projet appuiera:

- (a) **L'Unité de coordination et de gestion du projet (UCP)** (2,55 millions de \$EU): basée à Yaoundé, elle sera constituée d'un personnel peu nombreux, mais hautement qualifié: un(e) coordonnateur/trice, un(e) responsable administratif et financier, assisté(e) d'un(e) comptable et d'un(e) assistant(e) administratif et comptable, un(e) responsable de la microfinance, un(e) chargé(e) de la programmation, du suivi et de l'évaluation et du personnel d'appui. Le projet financera l'acquisition et le fonctionnement des moyens de transport et de bureaux, les salaires des agents et leurs frais de déplacement pour les missions sur le terrain;
- (b) **L'Antenne de Maroua couvrant le Nord et l'Extrême Nord** (0,21 million de \$EU): commune avec l'antenne du PADC, et composée d'un responsable de la microfinance et d'un chauffeur, elle permettra d'assurer un meilleur service aux groupes cibles et un suivi étroit des activités des réseaux/EMF partenaires et des Prestataires de services (PS); le projet financera les salaires et indemnités du personnel ainsi que les frais de fonctionnement des bureaux et le remplacement des moyens de transport et autres équipements nécessaires à l'achèvement du PADC en 2010; et
- (c) **L'Appui au suivi-évaluation et à la gestion du projet** (1 million de \$EU). Il permettra de financer: (i) des missions d'appui technique de courte durée pour accompagner l'élaboration des manuels de procédures et d'exécution du projet, la mise en route du système de comptabilité et de gestion financière, celle du système de suivi et d'évaluation; (ii) les frais d'audits externes annuels; (iii) des missions de suivi du projet par les ministères sectoriels concernés; (iv) la formation des agents de l'UCP sur des thèmes spécifiques; (v) la revue à mi-parcours et l'évaluation finale du projet; et (vi) un appui à la tenue des réunions du Comité de pilotage du projet.

10. **Coûts et financement du projet.** Les coûts totaux du projet, sur une durée de six ans, y compris les imprévus pour hausse des prix, s'élèvent à 19,3 millions de \$EU (15,2 milliards de FCFA). La composante 2 «Accès aux services financiers ruraux» (12,75 millions de \$EU) est la principale en terme de coûts (73% des coûts totaux). Suivent la composante 3 «Coordination et gestion du projet» (3,40 millions de \$EU; 19% du total) et la composante 1 «Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale» (1,47 million de \$EU; 8% du total).

11. Le projet serait financé par: a) un prêt du FIDA de 13,53 millions de \$EU (70% des coûts totaux); b) un don du FIDA de 200 000 \$EU couvrant une partie des coûts de l'assistance technique internationale résidente pour la première année; c) une participation du PNUD aux activités de la composante 1 à hauteur de 373 000 \$EU; d) un apport des réseaux d'EMF partenaires pour la création des nouveaux points de services estimé à 2,59 million de FCFA (13% du total); et d) une contribution du Gouvernement de 2,60 millions de \$EU (13% du total) correspondant principalement à l'exemption des droites et taxes liées aux activités du projet.

12. **Organisation du projet.** Le projet sera placé sous la tutelle du MINADER, en tant qu'agent principal d'exécution. Celui-ci déléguera la maîtrise d'ouvrage à l'UCP, dotée de l'autonomie administrative et financière. La structure organisationnelle du projet comprendra trois niveaux de responsabilités: (a) le niveau de pilotage et de concertation constitué du Comité national de pilotage (CNP) où se rencontrent les ministères et les institutions publiques et privées intéressées par le projet et des espaces de concertation provinciaux; (b) le niveau de coordination et gestion constitué par l'UCP (et l'antenne de l'Extrême Nord/Nord); et (c) le niveau d'exécution des activités assuré par les réseaux/EMF partenaires, les prestataires de services contractuels exécutant les activités d'études, de formation, de renforcement des capacités, ainsi que les ministères impliqués.

13. **Gestion du projet.** Le projet utilisera des outils modernes de gestion, notamment: un logiciel de gestion financière de projet permettant d'effectuer une comptabilité analytique, des tableaux de bord techniques et financiers pour le suivi de l'exécution du projet, et la mise en place d'un véritable contrôle interne financier et de gestion. Le projet sera mis en œuvre sur la base de programmes de travail et de budgets annuels fondés sur les résultats, élaborés en fonction de la demande des communautés, des OP et des réseaux/EMF appuyés, et qui permettront une flexibilité dans l'exécution. Une mission multidisciplinaire de revue à mi-parcours sera conduite à la fin de la 3^e année d'exécution du projet pour faire le bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, et réorienter sa mise en œuvre. Pour permettre un démarrage rapide du projet, certaines activités préparatoires seront entreprises entre l'approbation du projet et sa mise en vigueur.

14. **Bénéfices et impacts attendus du projet.** Le projet toucherait directement 260 caisses et points de services d'EMF partenaires (132 créations et 128 caisses/EMF renforcés), soit environ 62 000 petits producteurs hommes et femmes dans les cinq provinces et environ 450 MER.

15. Etant donné que les activités financées seront déterminées par la demande des petits producteurs et les décisions d'octroi des EMF en fonction de leurs politiques propres de crédit, il est difficile d'estimer par avance leur nature, les domaines financés et donc leur impact potentiel sur l'environnement. Cependant, les objets de crédit les plus courants dans le milieu rural concernent le petit commerce, les besoins sociaux et les crédits de campagnes agricoles. Ces derniers devraient notamment permettre une meilleure exploitation des ressources naturelles tandis que l'emploi de semences améliorées et, dans une certaine mesure, d'engrais organiques et minéraux permettront une gestion plus durable des ressources en sols et en eau. En résumé, les impacts potentiels sur l'environnement de ces crédits seront essentiellement positifs tandis que les impacts négatifs ne peuvent être que limités. Le projet peut être classifié en catégorie C.

16. Le taux de rentabilité interne économique du projet serait de 16%, ce qui est très satisfaisant car les hypothèses de calcul sont plutôt conservatrices. Les résultats de l'analyse de sensibilité montrent une bonne résistance du taux de rentabilité dans les hypothèses d'une réduction ou d'un retard des bénéfices et d'une augmentation des coûts.

17. **Assurances apportées par le Gouvernement.** Le Gouvernement apportera les assurances suivantes avant et durant les négociations: a) l'inscription des fonds de contrepartie du PADMIR au budget 2009; b) la mise à disposition de deux véhicules préalablement affectés au PPMF pour faciliter le fonctionnement de l'UCP entre sa mise en place et la livraison des véhicules à acquérir par le projet; c) la mobilisation de fonds PPTTE pour utiliser et/ou mettre en place des instruments financiers adéquats destinés à accompagner les EMF partenaires du projet.

18. **Conditions préalables à l'entrée en vigueur du don.** Outre la satisfaction des conditions générales, le don entrera en vigueur une fois les conditions préalables suivantes remplies: a) la signature de l'Accord de don par l'Emprunteur et le FIDA; et b) le lancement de l'appel d'offres international pour la sélection de l'assistance technique internationale du projet, selon les modalités définies à l'accord de prêt.

19. **Conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt.** Outre la satisfaction des conditions générales, le prêt entrera en vigueur une fois que les conditions suivantes auront été satisfaites: a) la signature de l'Accord de prêt par l'Emprunteur et le FIDA; b) remise au FIDA d'un avis juridique

favorable délivré par l'autorité compétente camerounaise, acceptable tant en la forme que sur le fond; c) les cadres clés du projet ont été sélectionnés par le MINADER et approuvés par le FIDA, à travers un processus compétitif, selon des procédures approuvées par le FIDA et telles que prévues à l'accord de prêt; d) le choix de l'assistance technique internationale du projet, selon un processus d'appel d'offres international et les critères de sélection agréés de commun accord entre le FIDA et l'Emprunteur; e) le CNP a été établi par Arrêté du MINADER portant création, composition, rôle et fonctionnement dudit comité, conformément aux dispositions de l'accord de prêt; f) l'UCP a été mise en place par Arrêté du MINADER, conformément aux dispositions de l'accord de prêt.

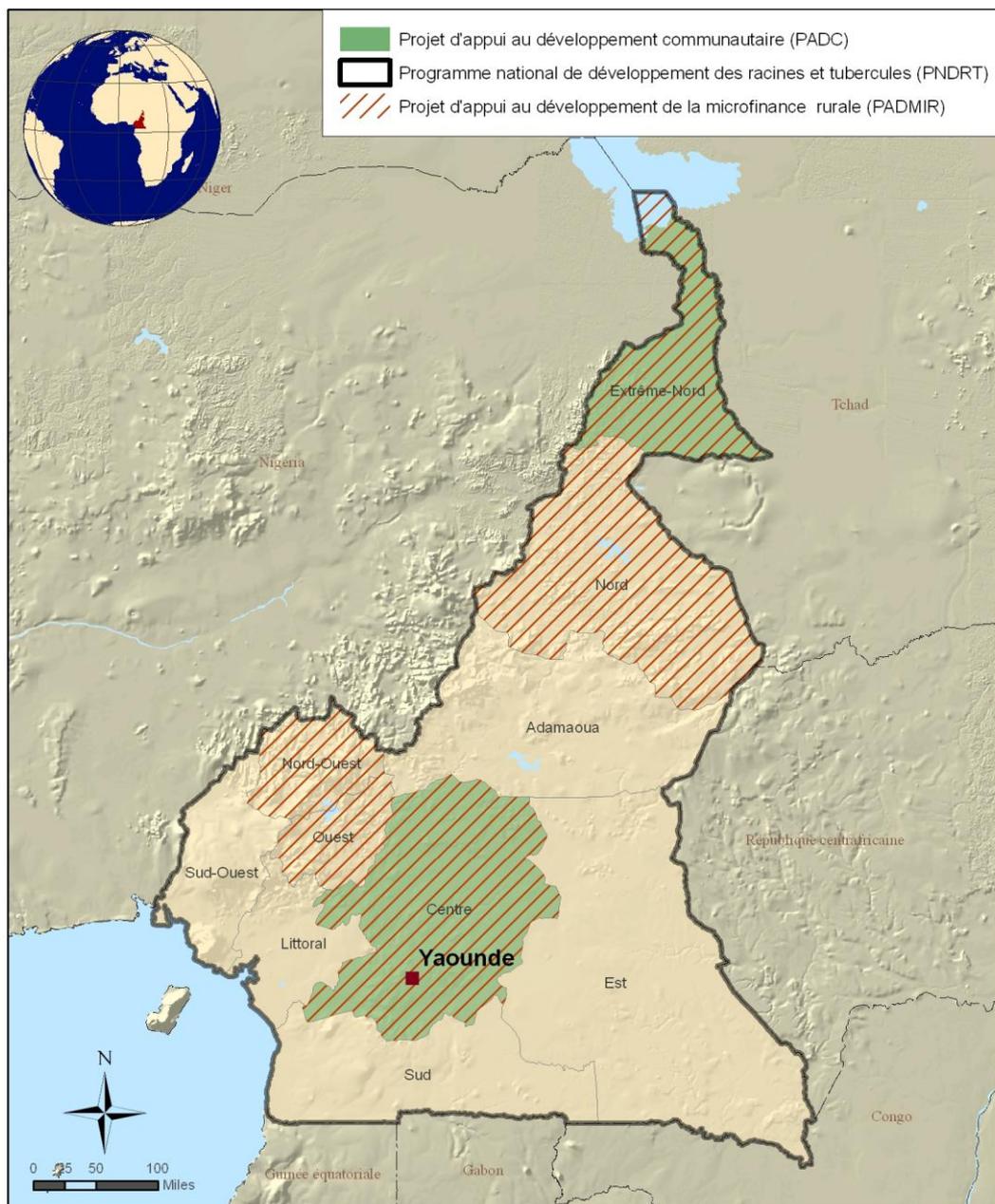
20. **Conditions de premier décaissement du prêt.** *Aucun décaissement ne pourra être effectué par le FIDA avant que les conditions suivantes aient été remplies: a) le Compte spécial, le Compte d'avance du prêt et le Compte de projet ont été dûment ouverts par l'Emprunteur selon les dispositions prévues à l'accord de prêt; b) l'Emprunteur a procédé à un premier dépôt de 60 millions de FCFA dans le Compte de projet, afin d'assurer les besoins en fonds de contrepartie au titre de la première année d'exécution du projet;*

21. **Prochaines étapes et suite à donner.** *Le présent rapport sera soumis au processus d'assurance qualité du FIDA et au Gouvernement en juin 2008. Le projet sera présenté au Conseil d'administration du FIDA en septembre 2008, les négociations se tenant fin juillet 2008 à Rome (dates à définir en accord entre les deux parties). Compte tenu des délais pour obtenir l'avis juridique, faire approuver le prêt par le Parlement et satisfaire les conditions d'entrée en vigueur, on peut estimer que le prêt et le don FIDA seraient mis en vigueur durant le 2^{ème} trimestre 2009.*

CARTE DE LOCALISATION DE LA ZONE DU PROJET

République du Cameroun

Projets financés par le FIDA



Les appellations figurant sur cette carte et sa représentation graphique ne constituent en aucun cas une prise de position du FIDA quant au tracé des frontières ou limites, ou aux autorités de tutelle des territoires considérés.

Carte compilée par le FIDA

1. INTRODUCTION

1.1 Ce rapport est le fruit du travail de préparation du Projet d'appui au développement de la microfinance rurale (PADMIR), qui sera proposé au financement du Gouvernement, du Fonds international de développement agricole (FIDA), et d'autres bailleurs intéressés. Ce travail a été mené en plusieurs étapes, de manière itérative et participative, avec une forte implication des parties prenantes publiques et privées concernées par le projet: (i) l'idée du projet a été conjointement agréée entre le Gouvernement et le FIDA au début de l'année 2007, pour faire suite au Projet d'appui au programme national de la microfinance (PPMF) qui s'est achevé en décembre 2007; (ii) la mission d'identification du FIDA (mai 2007) a défini les grandes lignes du projet et une étude de revue du secteur de la microfinance au Cameroun a été menée par le PPMF en avril/juillet 2007; (iii) la mission de formulation (novembre/décembre 2007), conduite par la Division du Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO/CI) à la demande du FIDA et avec l'accord du Gouvernement camerounais, a élaboré un rapport de formulation qui a été transmis au Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) fin mars 2008 (qui l'a distribué à toutes les institutions rencontrées durant la formulation); (iv) ce rapport de formulation a été soumis à l'appréciation de l'Equipe technique nationale pour la préparation du projet (ETN)² le 10 avril 2008, ainsi qu'au processus de revue interne du FIDA pour l'amélioration de la qualité "Quality Enhancement/Technical Review Committee (QE/TRC)" le 15 avril; (v) la mission de préévaluation du FIDA s'est rendue au Cameroun du 26 avril au 10 mai 2008³ et a tenu sa réunion de synthèse le 9 mai, sous la présidence de M. Yankam, conseiller technique du Vice-Premier ministre chargé de l'agriculture et du développement rural, coordinateur de l'ETN. Lors de tout ce processus, des ateliers et discussions techniques (réunissant des représentants des parties prenantes: ETN, ministères sectoriels, établissements de microfinance -EMF, fédérations d'organisations professionnelles agricoles -OPA, micro-entreprises rurales -MER, chambres consulaires, projets en cours) ont été organisés avec le MINADER et le PPMF pour discuter en détail les composantes/activités du projet et les synergies et partenariats entre projets. Ce rapport tient compte des questions soulevées lors de l'atelier de restitution ainsi que des commentaires du QE/TRC et de l'ETN.

1.2 A Yaoundé et dans les provinces d'intervention envisagées, les missions ont travaillé étroitement avec: (i) les départements ministériels concernés: MINADER; Ministères des finances (MINFI); Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA); Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT); Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA); Ministère de la jeunesse (MINJEUN); Ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF); Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP); Commission bancaire (COBAC) de la Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC); (ii) les coordinations des trois autres projets appuyés par le FIDA au Cameroun (PPMF, Programme d'appui au développement communautaire -PADC, et Programme national de développement des racines et tubercules -PNDRT) et les autres projets importants ayant une composante finance rurale; (iii) l'Association nationale des EMF du Cameroun (ANEMCAM) et de nombreux EMF et banques commerciales des zones d'intervention; (iv) certains partenaires techniques et financiers (PTF): Agence française de développement (AfD), Banque africaine de développement (BAD), Banque mondiale, Coopération allemande (GTZ), Coopération canadienne, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), SNV, Union européenne (UE) pour analyser les complémentarités et synergies avec les interventions de ces partenaires; (v) de nombreuses Organisations non gouvernementales (ONG) et des

² Mise en place fin décembre 2007 durant le processus de formulation.

³ Mission composée de: M. Abdoul Wahab Barry, chargé de programme pour le Cameroun au FIDA et chef de mission; Mme Corinne Riquet, spécialiste en microfinance (consultante FAO/CI); M. Marc Fantinet, économiste FAO/CI, chef d'équipe d'appui technique FAO; M. Polycarpe Ngaleu, spécialiste en finances rurales et facilitateur d'atelier (consultant FAO/CI). M. Maximin Ongolo, coordonnateur du PPMF a participé à la mission et facilité son organisation.

institutions de promotion et de formation publiques et privés; et (vi) des OPA et micro-entrepreneurs bénéficiaires du PADDC et du PNDRT et leurs unions. De vifs remerciements sont adressés à toutes les personnes rencontrées pour leur disponibilité et leur contribution au travail des missions.

2. CONTEXTE STRATÉGIQUE ET SECTORIEL JUSTIFIANT L'INTERVENTION DU FIDA

A. CONTEXTE POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL

Bref rappel du contexte national

2.1 Situé au fond du golfe de Guinée, sur la côte occidentale de l'Afrique, le Cameroun s'étire sur 1 840 Km du Sud au Nord, entre les 2° et 13° degré de latitude Nord, et les méridiens 9° et 16° longitude Est. Le pays couvre une superficie de 475 650 km². La population du Cameroun était estimée à 16,6 millions d'habitants en 2003⁴, avec une croissance moyenne de 2,8% l'an et une densité de 36 habitants au km². Elle devrait atteindre 20 millions en 2010 et 25 millions en 2020. Le Cameroun présente une mosaïque ethnique et culturelle remarquable et comprend 212 groupes distincts. La population est essentiellement jeune, plus de la moitié (63,8%) ayant moins de 25 ans; les personnes âgées de 65 ans et plus ne représentant que 3,3%. Plus de la moitié de la population vit en zone urbaine (52,8% en 2003).

2.2 Le pays comporte une variété de paysages, de zones géomorphologiques et climatiques qui peuvent être regroupées en cinq zones agro écologiques distinctes, avec des pluviométries très différentes, à savoir : (i) la zone soudano sahélienne semi-aride (provinces Nord et Extrême Nord); (ii) les hauts Plateaux de l'Ouest (Provinces Ouest et Nord-ouest); (iii) la haute savane guinéenne (province de l'Adamaoua et départements du Mbam et du Lom et Djerem); (iv) la forêt humide à pluviométrie uni modale (provinces Littoral et Sud-ouest) et (v) la forêt humide à pluviométrie bimodale (provinces Centre, Sud et Est). Le secteur agricole est vital pour le pays; il contribue actuellement à plus de 42% du PNB et occupe 50% de la population active. L'agriculture est riche et variée, avec des potentialités très largement sous-exploitées, alors que les gains de productivité sont potentiellement élevés.

Contexte économique

2.3 Le Cameroun, après avoir été dans les années 70 un îlot de prospérité, a connu une période de forte récession économique entre 1985 et 1994. Le pays a renoué avec la croissance économique à partir de 1994 après la dévaluation du franc CFA et la mise en œuvre des mesures d'ajustement qui l'ont accompagné, enregistrant un taux de croissance se situant entre 4 et 5% par an au cours des dix dernières années. Cette amélioration résulte notamment d'une croissance de 7,7% du sous-secteur de l'agriculture des produits vivriers. Après une hausse suite à la dévaluation, l'inflation s'est stabilisée à des niveaux très modestes: 0,9% en 1999/2000, 0,6% en 2003, 2% en 2007.

2.4 L'examen sur une longue période de l'économie camerounaise montre que celle-ci repose de manière assez équilibrée sur les 3 secteurs de base que sont l'agriculture, l'industrie et les services, dont les contributions respectives au PIB oscillent de 25 à 30%, 30 à 34% et de 40 à 42%. Les recettes pétrolières sont de l'ordre de 9% du PIB. Il est estimé (par The Economist Intelligence Unit) que 35% du PIB est généré dans le secteur informel qui emploie 75% de la population active en milieu urbain. Le secteur agricole est vital pour le pays car il occupe environ 50% de la population active et a eu la capacité de soutenir toute l'économie marquée par la chute des recettes du secteur pétrolier et industriel. Le Pays fait partie de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), qui absorbe quelque 20% de ses exportations. La balance commerciale présente un solde excédentaire depuis 1998.

2.5 Le Cameroun a été admis au point d'achèvement de l'initiative pays pauvres très endettés (PPTE) en avril 2006, ce qui lui a permis de bénéficier d'une annulation d'une partie de la dette

⁴

Estimations sur la base du recensement de 1987; les chiffres du recensement de 2006 ne sont pas encore publiés.

extérieure de l'ordre de 1 400 milliards de FCFA. De nombreux projets intervenant dans le secteur rural sont actuellement mis en place par les ministères sectoriels et financés par les ressources PPTE.

Contexte de politique et stratégique

2.6 **Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP).** Le Cameroun a élaboré une DSRP intérimaire en août 2000 puis une série de documents de stratégies sectorielles, notamment pour l'éducation, la santé, le secteur rural et les infrastructures de base (routes, eau), qui ont permis d'aboutir à un DSRP final en 2003. Il est évolutif et continuellement affiné au fur et à mesure de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies sectorielles, et constitue un cadre: (i) intégré de développement pour le Cameroun, qui s'articule autour d'un ensemble de stratégies macroéconomique et sectorielles visant à accélérer la croissance, réduire la pauvreté et acheminer le Cameroun vers la réalisation des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD); (ii) de consultation et de concertation avec la société civile et les partenaires au développement pour les grandes orientations et la gestion économique et sociale; (iii) de coordination de l'action gouvernementale et des appuis extérieurs pour la réalisation des objectifs de développement humain durable du Cameroun; (iv) de cohérence financière et de budgétisation à moyen terme; et (v) de définition et d'organisation des travaux analytiques pour éclairer la gestion du développement.

2.7 Le DSRP est basé sur sept axes principaux en cohérence avec les grands objectifs de développement auxquels le Cameroun a souscrit. Il s'agit de: (i) la promotion d'un cadre macro-économique stable; (ii) le renforcement de la croissance par la diversification de l'économie; (iii) la dynamisation du secteur privé comme moteur de la croissance et partenaire dans l'offre des services sociaux; (iv) le développement des infrastructures de base, des ressources naturelles et la protection de l'environnement; (v) l'accélération de l'intégration régionale dans le cadre de la CEMAC; (vi) le renforcement des ressources humaines, du secteur social et l'insertion des groupes défavorisés dans le circuit économique; et (vii) l'amélioration du cadre institutionnel, de la gestion administrative et de la gouvernance. Le développement des services financiers, notamment de la microfinance, et celui des micro-entreprises rentrent dans les axes stratégiques (ii) et (vii).

2.8 **Stratégie de développement du secteur rural (SDSR).** Elaborée pendant plusieurs années, sur la base d'une analyse approfondie du secteur rural, la SDSR a été publiée en 2005. Elle relève les sept contraintes principales suivantes au développement rural: (i) la faible production et productivité des exploitations; (ii) les difficultés d'accès aux marchés; (iii) la précarité des conditions de vie en milieu rural; (iv) la faible organisation des acteurs; (v) un environnement naturel en pleine dégradation; (vi) un environnement institutionnel insuffisamment adapté; et (vii) l'insuffisance des services financiers en milieu rural. Sur la base de ce diagnostic, le Gouvernement, entend, notamment, équilibrer le développement des régions et la solidarité envers les populations les plus défavorisées et, plus particulièrement, les femmes et les jeunes. L'équité, comme base d'intégration des populations marginalisées et l'approche participative, en tant que mécanisme d'appropriation locale des initiatives de développement, sont considérées comme principes forts de cette stratégie.

2.9 **Cadre réglementaire de la microfinance.** Le cadre réglementaire des EMF a été mis en place en 2002 et repose sur le règlement no. 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC et 21 règlements COBAC/EMF de 2002 relatifs aux EMF qui ont pris effet en avril 2007. Le règlement répartit les EMF en 3 catégories: (i) *1^{re} catégorie*: EMF collectant de l'épargne et ne distribuant des crédits qu'auprès de ses membres; ils ne sont pas tenus à avoir un capital minimum mais doivent avoir le statut juridique de coopérative ou de mutuelle; (ii) *2^e catégorie*: EMF collectant de l'épargne et distribuant des crédits auprès du public (membres et non-membres); leur capital minimum est fixé à 50 millions de FCFA et ils doivent adopter la forme juridique de société anonyme; et (iii) *3^e catégorie*: EMF n'ayant qu'une activité d'octroi de crédits à des tiers sans aucune activité de collecte d'épargne (établissements de micro crédit, certaines ONG, projets de développement, sociétés de financement, sociétés de caution solidaire); leur capital minimum fixé à 25 millions de FCFA, sauf dans le cas des projets de développement. Les EMF peuvent exercer leurs activités soit de manière indépendante, soit à l'intérieur d'un réseau. Un réseau peut être local ou national, et doit se doter d'un organe faïtier chargé d'assurer la surveillance de premier niveau et d'offrir des services communs à ses caisses

affiliées (représentation auprès des organes de tutelle et de contrôle; mise en place d'un système de contrôle interne et de mesures pour garantir l'équilibre financier et le respect des normes prudentielles par les caisses affiliées; définition des procédures comptables; élaboration des documents comptables consolidés pour le réseau; etc.). La mise en place d'une association professionnelle unique des EMF est exigée. Le contrôle externe des EMF est assuré par la COBAC dont le siège est à Yaoundé. Une réflexion est actuellement en cours en vue du transfert d'une partie des prérogatives de la COBAC en matière de contrôle des EMF aux instances nationales de tutelle du secteur, en l'occurrence le MINFI au Cameroun. Ces nouvelles dispositions pourraient entrer en vigueur au 4^{ème} trimestre de 2008 et nécessiteront que les services du MINFI en charge de la supervision des EMF disposent de moyens supplémentaires pour assurer cette nouvelle fonction. Par ailleurs, chaque EMF doit être contrôlé au moins une fois par an par les commissaires aux comptes (comité de surveillance) ou par un auditeur externe. Pour les EMF organisés en réseau, l'organe faitier doit ainsi effectuer régulièrement le contrôle de ses affiliés et transmettre un rapport annuel à la COBAC.

2.10 Le cadre règlementaire actuel met l'accent sur la prévention des problèmes de mauvaise gestion et de gouvernance, qui ont mené, dans le passé, beaucoup de caisses à la faillite dans de nombreux pays de la CEMAC. Il est approprié pour les réseaux bien établis et fonctionnels en milieu urbain, mais difficile à respecter pour les caisses émergentes ou en milieu rural, où le taux d'alphabétisation, la compréhension de la gestion financière, et les techniques de la comptabilité sont moins maîtrisés. Des réflexions sont en cours afin de revoir les réglementations en vigueur pour différencier les exigences en matière de procédures et de rapport entre les caisses urbaines et rurales, les réseaux existants et les caisses émergentes, mais rien n'est encore concrétisé.

2.11 **Politique nationale de microfinance.** La Déclaration de politique nationale pour la microfinance (avril 2001) met l'accent sur la nécessité d'adapter les services de microfinance aux besoins de ceux qui ne peuvent accéder aux services financiers bancaires classiques pour une meilleure lutte contre la pauvreté, notamment en milieu rural. Elle fût suivie du Document de politique de consolidation et de promotion de la microfinance qui insiste sur le besoin de renforcer les capacités des EMF afin qu'ils répondent mieux aux besoins des populations marginalisées. Pour mener à bien sa politique sectorielle, l'Etat a créé une entité spécifique, le Comité national de microfinance (CNMF), dont la mission est d'orienter et de veiller à la mise en application de la politique nationale de la microfinance. Il est constitué des représentants de l'Etat, des professionnels de la microfinance et des partenaires du secteur. Le CNMF n'a pour le moment fonctionné que grâce au financement du PPMF qui a financé deux de ses réunions, tandis que ses recommandations ne sont pas contraignantes pour les EMF et qu'il ne dispose pas de budget pour réaliser des études spécifiques à la microfinance. Cela réduit considérablement son intérêt et son champ d'actions. Lors de la 4^{ème} réunion du CNMF (fin 2006), le Ministre des finances a exprimé les intentions du gouvernement d'adapter la microfinance aux besoins socio-économiques de la population afin de mieux lutter contre la pauvreté, notamment en zones rurales, à travers six options stratégiques incluant la consolidation et la professionnalisation des EMF existants et l'extension de leur couverture géographique notamment dans les zones rurales (cf. détails au DT2).

2.12 **Promotion du secteur privé et de l'emploi.** Le secteur privé joue un rôle de premier plan dans toute stratégie de croissance et de développement économique au Cameroun, eu égard à l'importance de l'activité économique formelle et informelle, et en termes d'emplois. La promotion d'Activités génératrices de revenus (AGR), en particulier l'auto-emploi en faveur des pauvres, constitue une réponse durable au problème de la pauvreté. A cet effet, dans sa stratégie de promotion de l'emploi qui est en cours d'élaboration, le Gouvernement entend: (i) finaliser et adopter la déclaration de Politique nationale de l'emploi; (ii) mettre en place un observatoire national de l'emploi et (iii) prendre des mesures pour favoriser le développement des PME/PMI et des micro-entreprises.

Contexte institutionnel

2.13 Les activités, les forces et les faiblesses, et les potentiels de partenariat, avec les institutions publiques, associatives et privées et les institutions financières (EMF, banques) qui auront un rôle potentiel dans l'exécution du projet, sont décrits en détail au Tableau 2 de l'Annexe 1. Ces analyses sont résumées ci-dessous pour les institutions les plus importantes.

Ministères et institutions publiques

2.14 **Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) et Ministère de l'élevage, des pêches et des industries animales (MINEPIA).** Ces deux ministères sont des acteurs clés pour la mise en œuvre de la SDSR et ils exécutent de nombreux projets sur financement PPTE, dont beaucoup prévoient des lignes de crédit aux EMF et/ou des petites subventions pour appuyer les petits producteurs/trices et les AGR en milieu rural. Ils disposent de personnel compétent au siège à Yaoundé et sur le terrain (directions provinciales et départementales). Le FIDA a un partenariat privilégié avec le MINADER (auquel sont rattachés le PADAC et le PNDRT), et le COSOP recommande que la tutelle de tous les nouveaux projets soit assurée par ce ministère.

2.15 **Ministère des finances (MINFI) et COBAC.** Comme indiqué plus haut, les organes de contrôle et de supervision des établissements financiers, dont les EMF, sont la COBAC et le MINFI (à travers la Sous-direction de la microfinance -SDMF et la Brigade de contrôle des EMF). La SDMF délivre l'agrément aux EMF, après avis conforme de la COBAC. La supervision des EMF reste insuffisante, car les moyens humains et matériels de la COBAC et ceux de la brigade de contrôle des EMF du MINFI restent limités par rapport à l'ampleur de la tâche, compte tenu du grand nombre d'EMF au Cameroun. La COBAC et le MINFI ont cependant réussi à prendre les mesures qui s'imposaient pour assainir le secteur de la microfinance au Cameroun et contraindre un grand nombre d'EMF non performants à fermer en 2005/2006. Les informations de la base de données sur les EMF, mise en place au niveau du MINFI grâce à l'appui du PPMF, doivent encore être mises à jour et vérifiées au niveau du terrain.

2.16 **Autres ministères sectoriels.** Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) définit la politique en faveur des PME et du secteur informel et de l'artisanat, et exécute un projet d'appui aux PME de transformation agro-alimentaire (cf. Annexe 1). Le Ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF) oriente la politique nationale en faveur des femmes et la mise en œuvre de l'approche équité entre genres, notamment pour la promotion des activités économiques pratiquées par les femmes. Le Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT) est en charge de la politique économique, de développement et d'aménagement du territoire du pays ainsi que la coordination des interventions des différents partenaires et financiers du Cameroun; à ce titre il représente l'Emprunteur dans les négociations des accords de financement avec les donateurs. Ces trois ministères devront être associés à la programmation et au suivi du PADMIR.

Établissements financiers

2.17 Le secteur financier se compose de: (i) la Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC), dont le siège est à Yaoundé et qui dispose de cinq agences installées dans différentes provinces et zones à fort potentiel économique; (ii) onze banques commerciales (bientôt 12), dont les activités sont concentrées dans les grands centres urbains et qui ne touchent que très indirectement et marginalement le secteur rural⁵. Quatre banques (Société générale/SGBC, BICEC, SCB/Crédit agricole et Afriland Fistr bank) concentrent 70 % des dépôts et de l'encours de crédit du secteur bancaire. De nouvelles banques sont en gestation (banque des PME et de l'artisanat, banque agricole, etc.) ou en cours d'installation (banque des EMF, United Bank for Africa –UBA, une banque nigériane de proximité); (iii) sept principaux établissements financiers (Société nationale d'investissement, Société de recouvrement des créances du Cameroun, Crédit foncier du Cameroun, Caisse d'épargne postale, Caisse autonome d'amortissement, Fonds d'entretien routier, Caisse de dépôts et consignation), et quelques établissements de crédit automobile et de crédit bail; (iv) 25 compagnies d'assurances, dont environ 10 ont des capitaux importants; (v) environ 403 EMF agréés par le MINFI; (vi) une banque de développement sous-régionale (la BDEAC) dont le siège est à Brazzaville; et (vii) un très grand nombre de prestataires informels: tontines, individus et proches accordant des prêts en nature (pour les

⁵ Quatre banques (la Société générale de banques du Cameroun -SGBC, la Banque internationale de Cameroun pour l'épargne et le crédit -BICEC, la Société commerciale de banque/Crédit agricole –SCB/CA et Afriland First Bank) totalisent 70 % des encours de crédit et 71 % des dépôts.

semences et les animaux) ou en numéraire, mobikissi (service de collecte d'argent sur les marchés locaux), usuriers. Une bourse des valeurs (Douala Stock Exchange) est mise en place, mais n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière pour jouer le rôle attendu dans la mobilisation des capitaux.

2.18 **EMF intervenant en milieu rural.** Les principaux réseaux d'EMF intervenant en milieu rural au Cameroun sont: (i) la Ligue des caisses populaires coopératives du Cameroun (CAMCCUL); (ii) les Mutuelles communautaires de croissance (MC²); (iii) les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées (CVECA); et (iv) les Caisses mutuelles d'épargne et de crédit (CMEC). Les caisses appartenant à ces réseaux ont été, pour la plupart, créées suite à une demande de la population qui a apportée tout (cas des MC²) ou partie des fonds nécessaires pour leur implantation. Certaines caisses ont, néanmoins, été créées dans le cadre de projets sans étude véritable des besoins des populations et du potentiel économique et financier des zones sélectionnées: c'est dans ces dernières caisses que l'on rencontre les problèmes liés au manque d'appropriation des caisses par leurs membres et donc de leur pérennité. Par ailleurs, ces réseaux entretiennent des relations d'affaires récurrentes (essentiellement dépôts et parfois refinancement) avec les banques classiques. D'autres réseaux, de moindre importance, existent tels que: le réseau des Clubs d'épargne et de crédit (CEC) et celui des Caisses de base (CABA).

2.19 Deux EMF indépendants de 2^e catégorie accompagnent et financent des caisses rurales dans la province de l'Extrême-Nord: (i) le Crédit du Sahel à travers des Caisses villageoises autogérées (CPA); et (ii) la Régionale à travers les Caisses de développement autogérées (CDA). D'autres EMF de 2^e catégorie sont opérationnels dans la province de l'Ouest tels que: le réseau MIC-Microfinance, Rural Investment Crédit ainsi que la Compagnie financière de l'estuaire (COFINEST). En outre, des caisses exclusivement réservées aux femmes ont vu le jour: les Coopératives d'épargne et de crédit pour les promotrices (CEC PROM) avec l'assistance de l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI) et les Mutuelles financières de femmes africaines (MUFFA) supportées par Afriland First Bank et ADAF.

2.20 **Association professionnelle des EMF.** L'ANEMCAM, tel que prévu par le règlement COBAC, a été créée en 2003. Elle a pour objet la défense des intérêts collectifs des EMF auprès des autorités de tutelle, la promotion de leur développement et se veut un lieu pour défendre le respect des bonnes pratiques dans le domaine de la microfinance, d'échange d'expériences, un cadre de concertation, de formation de ses membres, et de recherche de partenariat avec le système bancaire. Son démarrage a été freiné par des problèmes d'organisation interne et de financement et l'association tarde à devenir un organe représentatif et très actif car tous les EMF n'ont pas encore compris la légitimité et l'intérêt de cette institution. L'association dispose de locaux mais son personnel n'est à ce jour composé que d'un secrétaire exécutif (les membres du bureau sont bénévoles et appartiennent à des EMF membres) ce qui ne permet pas de mettre en œuvre l'ensemble des actions décidées par le bureau. L'association a un plan d'action mais ne dispose pas d'un plan de développement dont il serait important d'appuyer l'élaboration puis la mise en œuvre, afin que l'ANEMCAM puisse assurer pleinement son rôle essentiel pour garantir un développement sain du secteur de la microfinance, et que soient mieux prises en compte les problématiques spécifiques de finance rurale par ses membres et par les autorités de tutelle.

2.21 **Banques commerciales.** Le secteur des banques commerciales a connu une profonde crise dans les années 90, conduisant à la faillite de plusieurs d'entre elles (et à des pertes d'actifs importantes pour certains EMF et fédérations de coopératives agricoles qui y avaient des dépôts) et à une restructuration et assainissement du secteur. Aujourd'hui, les banques commerciales interviennent très peu directement dans le monde rural, leur stratégie s'orientant plutôt vers le développement de relations d'affaires avec des EMF qui prennent le risque de prêter aux populations rurales. Toutefois, aujourd'hui, quelques banques commerciales refinancent des EMF, notamment: Afriland First Bank qui refinance son propre réseau d'EMF (MC² et MUFFA) et la BICEC (qui a financé les CVECA dans le cadre du PCRD). Très peu d'opérations de refinancement sont réalisées en dehors des réseaux que ces banques ont elles-mêmes mis en place ou accompagnés. D'un autre côté, les EMF sont réticentes à emprunter auprès des banques commerciales au taux qu'elles pratiquent aujourd'hui (12 à 14% l'an) car cela implique le maintien de taux mensuel de crédit par les EMF aux populations cibles de 2,5 à 3% par mois.

Organisations de producteurs et organismes d'appui aux EMF

2.22 **Organisations de base et de producteurs/trices.** Il existe de nombreuses organisations professionnelles agricoles (OPA) au niveau de chaque village (groupes d'entraide, organisations de producteurs, de femme, de jeunes, tontines, etc.), lesquelles constituent un tissu dense sur lequel les EMF pourront s'appuyer dans le cadre du projet. La plupart de ces OPA sont informelles, souvent constituées sur une base lignagère ou familiale, et démontrent une grande vitalité; elles sont constituées exclusivement d'hommes, de femmes, de jeunes ou mixtes. Leurs activités concernent le partage de travail lors des périodes de pointe et les travaux pénibles, la mise en place de champs collectifs dont les revenus servent à financer des activités sociales ou productives. Des groupements d'intérêt commun (GIC) ont également vu le jour sous le cadre juridique prévu, souvent sous l'incitation des projets et d'ONG et/ou pour capter des subventions ou des crédits (exemple du PARFAR et du PREPAFEN). De manière générale, les OPA/GIC démontrent une grande vitalité et constituent une cible spécifique pour les EMF intervenant en milieu rural.

2.23 **Organismes d'appui aux EMF.** Plusieurs grandes ONG spécialisées (ADAF, SAILD, MIFED) encadrent les grands réseaux d'EMF (CVECA, MC²/MUFFFA, CMEC) et sont très compétentes en matière de microfinance, notamment en milieu rural. Une trentaine de cabinets d'experts comptables ont reçu les formations CAPAF en matière d'audit financier des EMF et certains d'entre eux réalisent régulièrement des tels audits. En outre, plusieurs bureaux d'études ou ONG nationaux (telles que ADIN, INADES Formation, PACEF, CAPER, Microfinance Academy, UFINA, etc.) pourraient être des partenaires du projet pour l'appui aux EMF, les études économiques, les activités de formation, etc. (voir l'analyse de ces institutions en Annexe 1).

B. LE PROGRAMME PAYS DU FIDA

2.24 **Stratégie du FIDA au Cameroun.** Le précédent COSOP avait comme objectif général de contribuer à l'allègement de la pauvreté et deux objectifs spécifiques: (i) renforcer les institutions et organisations rurales impliquées dans la gestion des ressources naturelles, la finance rurale, la commercialisation et la transformation des produits agricoles; et (ii) promouvoir des partenariats durables entre les services techniques de l'Etat, le secteur privé et la société civile y inclus les ONG et les organisations de base. Le nouveau COSOP (2007-2011) renouvelle l'engagement du FIDA et du Gouvernement camerounais à poursuivre la réalisation des objectifs des OMD et ceux contenus dans le DSRP pour la lutte contre la pauvreté en milieu rural, et comprend les deux objectifs spécifiques suivants: (i) renforcer les capacités et le pouvoir de négociation des ruraux pauvres, en particulier des jeunes et des femmes et de leurs organisations; et (ii) appuyer durablement les AGR des ruraux pauvres, notamment les femmes et les jeunes: il est ainsi notamment prévu d'appuyer l'expansion des EMF en zone rurale et la mise en place d'une large gamme de services financiers adaptés aux groupes cibles, ainsi que la promotion des MER –dont des unités de transformation- et des AGR agricoles et non agricoles. Le PADMIR s'inscrit dans ce cadre.

2.25 Le programme FIDA est actuellement constitué de deux opérations en cours: (i) le PNDRT, démarré en 2003 pour une durée de huit ans et qui s'achèvera en 2011; et (ii) le PADDC, démarré en 2005 pour une durée de cinq ans et qui devrait s'achever en 2010. Le PPMF s'est achevé en juin 2007 et a été clôturé en décembre 2007: ses résultats et impacts sont décrits plus en détail ci-dessous compte tenu de leur intérêt pour la formulation du PADMIR.

2.26 **Programme national de développement des racines et tubercules (PNDRT).** D'un coût total estimé à 21 millions de \$EU (prêt du FIDA de 12,2 millions de \$EU), son objectif est de contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence des populations rurales, principalement des femmes et des jeunes, à travers la promotion du développement de la filière des racines et tubercules (R&T). Le programme est structuré autour de quatre composantes: (i) renforcement des capacités et structuration des organisations paysannes et genre; (ii) appui à la commercialisation et gestion des micro-entreprises; (iii) appui à la production, post récolte et transformation; et (iv) coordination et gestion du programme. Le PNDRT couvre l'ensemble du territoire national: une unité nationale de coordination a été mise en place à Yaoundé ainsi que cinq antennes régionales localisées à Bamenda, Bertoua, Douala, Ebolowa, et Ngaoundéré. Le programme,

après révision à la baisse de ses objectifs physiques à la revue à mi-parcours, cible 5 000 ménages dans 250 villages répartis dans les dix provinces du pays.

2.27 **Programme d'appui au développement communautaire (PADC).** D'un coût total de 18,2 millions de \$EU (prêt du FIDA de 11,7 millions de \$EU), le PADC contribue au développement socio-économique des populations rurales les plus pauvres du Cameroun, en renforçant les capacités des communautés à planifier et à gérer leur propre développement selon un processus participatif, en améliorant leur accès aux services et infrastructures de base, et à travers la promotion des activités rémunératrices génératrices de revenus (AGR) des ruraux pauvres. Il couvre les provinces de l'Extrême Nord et du Centre et travaille sur 250 villages (124 dans l'Extrême Nord et 126 dans le Centre). Une vingtaine de prestataires ont été formés pour appuyer un processus de diagnostic participatif et appuyer l'élaboration de plans de développement villageois (PDV) et de plans de prévention VIH-SIDA dans les villages; plus de 150 PDV ont été élaborés à ce jour. Les actions prioritaires concernent la promotion des AGR et la mise en place d'infrastructures sociales; elles sont mises en œuvre avec l'appui de prestataires contractuels. L'approche participative du projet donne de bons résultats et a permis d'impulser une dynamique dans les communautés, un renforcement de la cohésion sociale, une diminution des conflits intra et inter villages, un apprentissage progressif de la maîtrise d'ouvrage, une certaine intégration des femmes et des jeunes dans le processus de décisions et de gestion, l'ouverture du village sur l'extérieur et la multiplication des initiatives économiques. Pour faciliter l'accès des promoteurs AGR au crédit, le projet a mis en place un mécanisme de caution tournante auprès d'EMF partenaires. Ce dispositif ne fonctionne pas bien car il est finalement coûteux pour l'emprunteur et pénalise ceux qui remboursent normalement.

2.28 **Projet d'appui au programme national de microfinance (PPMF).** Approuvé en octobre 2000 par le FIDA (11 millions de \$EU), le PPMF n'a réellement démarré qu'en juin 2003 après le premier décaissement du FIDA et une mission de recadrage menée par l'institution coopérante (UNOPS) en février 2003. Son objectif général était de faciliter l'accès des ruraux pauvres (dont les femmes et les jeunes) à des services financiers de proximité et ses objectifs spécifiques incluaient: (i) le renforcement des capacités du MINFI en microfinance et la mise en place de mécanismes consultatifs au niveau du secteur (le CMMF); (ii) la consolidation des réseaux d'EMF et l'extension de leur couverture géographique et la diversification de leurs services; et (iii) la promotion des meilleures expériences des EMF en matière d'innovations institutionnelles et de développement de nouveaux produits financiers. La zone d'intervention du PPMF concernait tout le territoire national mais a été ramenée (lors du recadrage) aux provinces du Centre et de l'Extrême Nord où interviennent le PADC et le PNDRT. Le PPMF prévoyait uniquement des appuis techniques et en équipement aux EMF mais pas d'appui financiers (tels que lignes de crédit, fonds de risques) ce qui a constitué une sérieuse limitation pour les EMF appuyés. L'exécution du projet a rencontré de sérieuses difficultés liées à: (i) de graves irrégularités dans la gestion du projet et le respect des procédures agréées avec le FIDA, qui ont conduit au remplacement du coordinateur et du responsable administratif et financier fin 2005; et (ii) aux interruptions de financement (entre août 2004 et octobre 2005) et des phases d'arrêt des activités imposées par le processus de remplacement de l'équipe de coordination du projet et l'évaluation à mi-parcours (octobre 2006): le projet n'a été actif sur le plan du décaissement que sur une période très courte, d'environ 18 mois (contre 6 ans prévus). Malgré ces contraintes majeures, le projet a permis d'atteindre les résultats suivants⁶:

- **composante A «Professionnalisation et développement des EMF»:** sur les 470 EMF prévues, 134 EMF ont bénéficié de formations en microfinance, dont 86 ont été appuyés dans la réalisation de leur plan de développement et ont reçu des équipements (coffres, motos, etc.); 30 EMF ont bénéficié d'un accompagnement en organisation/gestion et S/E de leurs clients. Les formations ont touché 536 personnes dont 101 formateurs. Le projet a réalisé des études pour étendre la microfinance à 5 zones marginalisées mais aucune action concrète n'a été réalisée sur le terrain, tandis que la sous-composante «émergence des structures innovantes» n'a pas connu d'exécution.

⁶

Source: République du Cameroun, MINFI, Rapport d'achèvement du PPMF, novembre 2007.

- **composante B «Recherche-action»:** un comité de recherche-action (composé de représentants des ministères, d'universités et des EMF) a été mis en place en 2005 et 4 opérateurs ont été sélectionnés et ont mené chacun une étude (sur les 10 prévus) portant sur la promotion du secteur de la microfinance à travers notamment le refinancement et les garanties spécifiques en milieu rural. Les études ont été validées par le comité ad hoc, mais leurs résultats n'ont pas encore pu faire l'objet de test et de vulgarisation sur le terrain.
- **composante C «Appui institutionnel»:** Le CNMF, dont la mise en place était une des conditionnalités de mise en vigueur du prêt, a été créé en 2001 et a bénéficié de l'organisation de la tenue de deux sessions de réunions (en 2004 et 2006). La SDMF/MINFI a bénéficié de la mise en place d'un logiciel et d'une base de données, de 3 sessions de formations en microfinance pour ses cadres, de l'acquisition de 2 véhicules, la fourniture de 5 ordinateurs et la prise en charge d'une partie du fonctionnement de ses services. Le projet a appuyé en 2003 la tenue de l'assemblée constitutive de l'ANEMCAM prévue par le cadre réglementaire (voir para. 2.20).

2.29 Il est difficile de mesurer les effets du PPMF car le projet n'a pas mené d'étude exhaustive sur cette question: des ONG prestataires ont cependant élaboré les comptes d'exploitation des bénéficiaires de crédit pour certaines activités, lesquels démontrent une amélioration des revenus des femmes et des jeunes. Le système de suivi-évaluation a aussi produit un document sur l'évaluation des EMF appuyés par le projet, une évaluation des formations dispensées et l'autoévaluation par les EMF des résultats obtenus avec l'appui du projet. L'impact sur le plan institutionnel est positif avec la mise en place du CNMF et de l'ANEMCAM. En terme de durabilité, les formations octroyées ont permis d'améliorer la gouvernance d'environ 70 EMF sur les 84 encadrés, de rendre ces derniers plus performants (dont la mise en conformité des CVECA avec la réglementation), ce qui constitue un gage de durabilité, de même que la mise en place du cadre de concertation (le CNMF) et le développement d'une expertise locale en microfinance rurale. Fin 2006, le FIDA et le gouvernement ont convenu qu'il était préférable de fermer le PPMF et de formuler un nouveau projet d'appui à la microfinance aux contenus et modalités de mise en oeuvre révisés, tenant compte des leçons du PPMF (voir chapitre 4, section A).

C. CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT RURAL

2.30 L'agriculture camerounaise est riche et variée, mais les potentialités sont actuellement très largement sous-exploitées et les gains de productivité potentiels en agriculture sont très importants. En général, la production nationale de cultures vivrières satisfait la demande au niveau national malgré la baisse inquiétante des rendements due à un ensemble de facteurs dont la mauvaise exploitation des sols, la baisse de la fertilité, la mauvaise qualité des semences et du matériel végétal, les pertes de récolte dues aux ravageurs et aux difficultés d'évacuation des produits. Il faut noter également les changements climatiques qui affectent les provinces du nord et de l'extrême nord qui connaissent des périodes de pénurie dues aux sécheresses périodiques et aux déséquilibres provoqués par un élevage extensif dont les effectifs ont beaucoup augmenté. Les exportations forestières sont très importantes pour le pays et occupent la deuxième place dans les revenus d'exportation après le pétrole. L'exploitation actuelle des forêts naturelles -22 millions d'hectares de forêt dense- est dominée par des grandes compagnies étrangères et dépasse largement la capacité de régénération naturelle.

2.31 **Services financiers ruraux.** Une grande majorité (85%) de la population rurale n'a pas accès aux services financiers formels. En dépit des orientations sectorielles définies en 2001 en faveur de la microfinance, l'offre demeure très insuffisante en milieu rural. Cette offre de services de microfinance est assurée pour l'essentiel par six réseaux agréés, à savoir le réseau CAMCULL (Cameroun Credit Cooperative Union League), deux réseaux CVECA (Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées), trois réseaux CMEC (Caisses mutuelles d'épargne et de crédit), renforcés par quelques établissements indépendants relevant de la 2^e catégorie dont le Crédit du Sahel, Rural Investment Credit, etc. Les banques commerciales n'interviennent que très ponctuellement dans le financement du monde rural ou dans le financement des EMF.

2.32 L'évaluation du secteur de la microfinance réalisée en 2007 par le PPMF révèle, d'une manière générale, encore de nombreuses faiblesses (voir détails au Tableau 1 de l'Annexe 1) notamment: (i) produits et services insuffisamment adaptés aux besoins des ruraux; (ii) insuffisante rentabilité et pérennité des caisses opérant en milieu rural; (iii) ressources financières limitées des EMF en raison de l'insuffisance de l'épargne collectée, du manque de produits d'épargne innovants et de refinancement des EMF par les banques commerciales; (iv) faibles capacités en techniques de microfinance et en gestion des ressources humaines des EMF (élus, dirigeant et personnel); (v) moyens matériels insuffisants des caisses/EMF pour assurer un suivi adéquat des crédits accordés; (vi) membres des organes de gestion des caisses insuffisamment formés; et (vii) structures d'appui techniques et de supervision externe des EMF parfois insuffisantes ou ne jouant pas suffisamment leur rôle; (viii) organe représentatif des EMF (ANEMCAM) nécessitant d'être renforcé pour le crédibiliser et être en mesure d'accompagner la professionnalisation et le développement durable des EMF. En résumé, la situation des réseaux et des EMF opérant en milieu rural est variable mais se caractérise par une pérennité incertaine due à un manque de ressources financières, une insuffisante formation de leurs ressources humaines, un manque de moyens matériels pour effectuer correctement les actions de suivi de proximité des crédits accordés et des bénéficiaires et, dans certains cas un manque d'appropriation des caisses rurales par leurs membres expliquant en partie un taux de pénétration très limité. De plus, les organes faïtiers, quand ils existent, ne remplissent pas toujours correctement leur rôle de supervision, contrôle et formation des caisses de leur réseau. Dans la plupart des EMF opérants au Cameroun, les produits et services proposés ont été développés sur la base des besoins exprimés par les populations urbaines en réponse à leurs activités les plus courantes (négoce et commerce essentiellement). Les EMF travaillant en milieu rural n'ont pas tous fait l'effort d'adapter leurs produits et services aux spécificités de ce milieu. Le plus faible taux de recouvrement généralement constaté en zone rurale s'explique en partie par l'inadéquation des produits et services proposés par les EMF avec les besoins de ces populations. Toutefois, certains réseaux d'EMF sont plus performants et actifs dans le monde rural (Crédit du Sahel, CAMCULL, CMEC, CVECA), et demandeurs d'appui pour adapter leurs services aux populations rurales, consolider leurs caisses rurales et y étendre leur réseau.

2.33 **Micro-entreprises rurales (MER).** Aujourd'hui, compte tenu des difficultés économiques et du manque d'opportunités d'emploi décent et rémunérateur en ville, les ruraux et notamment les jeunes (garçons et filles) préfèrent rester au village et s'investir dans des activités économiques locales, dont l'agriculture (au sens large), le petit commerce, les petits métiers, la petite transformation, etc. Ils souhaitent pour la plupart d'entre eux créer (ou intégrer comme employés) des MER, mais ils sont confrontés à de nombreux obstacles: un accès difficile aux technologies, aux marchés, à la formation et aux informations commerciales, un manque de formation de base utilisable pour développer leurs activités (notamment en technologies appropriées, en gestion d'entreprise et en comptabilité/finance simplifiée), un manque de crédibilité et de garantie à apporter aux établissements financiers, etc. Il existe donc un fort potentiel pour développer les MER, pour peu que les contraintes ci-dessus soient levées et en particulier celles relatives à l'accès à des services financiers adaptés.

3. PAUVRETÉ ET CIBLAGE

A. PAUVRETÉ RURALE

3.1 Le Cameroun est classé au 142^e rang de l'Indice de développement humain (IDH) du PNUD, avec une espérance de vie moyenne de 48 ans. Les indicateurs se sont, d'une manière générale, considérablement dégradés au cours des dernières années de crise, notamment dans le secteur de la santé et dans celui de l'éducation. Afin de formuler une stratégie efficace de réduction de la pauvreté, les autorités camerounaises ont mené deux séries importantes de travaux complémentaires (enquêtes camerounaises auprès des ménages -ECAM I et II en 1996 et 2001 et enquête emploi en 2006) qui ont permis d'évaluer l'ampleur de la pauvreté et d'en identifier les caractéristiques et les déterminants. Cette approche quantitative a été complétée par une évaluation qualitative de la pauvreté et de ses déterminants, qui repose sur une série de consultations participatives auprès des populations sur l'ensemble du territoire national dans le cadre de l'élaboration du DSRP. En 2001, le seuil de pauvreté, mesuré par la consommation finale annuelle des ménages, a été évalué à 232 547 FCFA.

3.2 Les analyses quantitatives révèlent notamment que: (i) l'incidence de la pauvreté monétaire au Cameroun demeure encore élevée, car la pauvreté touchait 40% de la population en 2001, bien qu'en régression significative par rapport au niveau de 1996 (53%); (ii) la pauvreté au Cameroun est un phénomène surtout rural: elle y touche 50% de la population (60% en 1996) contre 22% en milieu urbain (40% en 1996) et la régression de la pauvreté entre 1996 et 2001 a été moindre en milieu rural qu'en milieu urbain. Quantitativement, huit pauvres sur dix vivent en milieu rural; (iii) la pauvreté touche particulièrement les exploitants agricoles (57%), les dépendants agricoles informels (54%) et ceux du secteur informel et les sans emplois en zones urbaines (40%). Les exploitants agricoles représentent deux tiers des pauvres du pays. Il faut transférer un revenu de l'ordre de 43 500 FCFA par an à un pauvre en milieu rural pour le sortir de la pauvreté, soit environ quatre fois plus qu'il n'en faut en milieu urbain (10 000 FCFA); (iv) la pauvreté en milieu rural varie selon les zones agro-écologiques: elle plus élevée en zone forestière (55,4%) et dans les hauts plateaux (50,7%) qu'en zone de savane (50,7%), même si elle y a reculé de manière notable depuis 1996; a contrario, la pauvreté s'est accentué depuis 1996 dans la zone de savane (notamment dans les provinces du Nord et de l'Extrême-Nord où elle s'est accrue de 1,3%); (v) l'analyse de la distribution des revenus fait ressortir des écarts considérables entre non pauvres et pauvres d'une part, et entre zone urbaine et zone rurale d'autre part, et montre que les inégalités ont peu reculé entre 1996 et 2001. En effet, le revenu annuel moyen est huit fois plus élevé pour les non pauvres que pour les pauvres et deux fois plus en milieu urbain qu'en zone rurale. Les ménages pauvres du milieu rural consacrent plus de 56% de leurs revenus à l'alimentation.

3.3 Les résultats mettent aussi en exergue l'importance de l'éducation: les «moins instruits» (exploitants agricoles, salariés agricoles et salariés non cadres du secteur public) sont particulièrement affectés par la pauvreté monétaire: un pauvre sur deux vit dans un ménage où le chef est sans instruction primaire. Le taux de pauvreté croît avec l'âge du chef de ménage, quel que soit le milieu de résidence. Il croît aussi avec la taille des ménages; ainsi, le nombre moyen de personnes est de 6,6 dans les ménages pauvres et de 4,2 dans les ménages non pauvres. Le taux d'alphabétisation des femmes adultes (60%) est nettement inférieur à celui des hommes (77%), de même que le taux de scolarisation (76% chez les filles de 6 à 14 ans contre 81% chez les garçons de la même tranche d'âge) et leur accès au crédit formel (3,5% des personnes vivant dans un ménage dirigé par une femme ont accès au crédit contre 5,5% pour celles vivant dans un ménage dirigé par un homme). Ces éléments affectent les capacités relatives des sexes à générer des revenus à moyen terme. Enfin, l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, eau, routes) est plus difficile pour les pauvres comparativement aux non pauvres, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain.

3.4 Les principaux résultats ci-dessus sont confortés par les informations tirées des consultations participatives. Les populations perçoivent bien la pauvreté d'abord comme un état de dénuement matériel caractérisé notamment par l'insuffisance de ressources monétaires pour satisfaire des besoins essentiels, et par l'indisponibilité des services et infrastructures ou une grande difficulté d'accès à ceux-ci, principalement l'eau, les routes, l'énergie électrique, et aux services sociaux, notamment la santé et l'éducation. Les populations perçoivent aussi la condition de pauvreté comme conséquence d'un dysfonctionnement social, notamment la dépravation des mœurs, la perte de respect de soi, de solidarité familiale, les préjugés et attitudes discriminatoires à l'encontre de certains groupes ethniques ou sociaux. Enfin, elles associent bien la condition de pauvreté à l'insécurité, au manque de protection contre les abus, à l'absence de droits et à l'inaccessibilité aux services légaux. Pour améliorer leurs conditions de vie, les populations ont proposé que l'accent soit mis sur: (i) l'amélioration de leurs capacités à générer des activités économiques; (ii) le développement des services de microfinance; (iii) l'insertion des jeunes et des pauvres dans le circuit économique; (iv) l'appui aux filières agricoles de production; et (v) l'amélioration de l'accès à l'eau potable et des routes, en particulier dans les régions septentrionales du pays, ainsi qu'à l'éducation et à la santé.

B. GROUPES CIBLES

3.5 De manière générale, la pauvreté est très présente dans tout le milieu rural au Cameroun. Malgré la présence de ressources et des potentialités importantes, une part importante de la population des cinq provinces de la zone du projet vit dans des conditions difficiles liées principalement à: (i) l'enclavement et l'inorganisation de la commercialisation; (ii) une faible productivité; (iii) la

carence d'infrastructures et de services de base (centres de santé, écoles, etc.); (iv) le manque d'emplois rémunérateurs pour les jeunes et les femmes; (v) le manque de services financiers de proximité adaptés. La pauvreté y est notamment fonction du niveau d'enclavement, et donc de la difficulté d'accès aux marchés et de la possibilité de pratiquer des AGR non agricoles qui apportent une partie de l'alimentation et/ou des revenus.

3.6 Les groupes cibles/bénéficiaires finaux du projet sont les petits producteurs/ices en milieu rural (dont les femmes et les jeunes), pris individuellement ou au sein des groupements d'intérêts collectifs (GIC) ou des OPA, et les MER (hommes et femmes), qui ont tous un accès limité aux services financiers formels (des EMF et banques) et aux informations et technologies appropriées pour améliorer leurs systèmes de production et leurs revenus. L'analyse détaillée des groupes cibles est présentée au Tableau 4 de l'Annexe 1.

3.7 **Petits producteurs/trices.** Ce sont ceux qui disposent d'une exploitation agricole familiale, sous-équipée, de petite taille (moins d'1 ha), et générant de faibles revenus. Ils font face à: (i) l'offre très limitée de services financiers adaptés des banques et des EMF; (ii) l'accès très limité aux intrants, à l'information, aux technologies améliorées; (iii) au manque de services d'appui et d'accès aux services de base (éducation, santé); (iv) l'enclavement; et (v) au faible accès aux marchés porteurs et à la non maîtrise des circuits de commercialisation. Dans les provinces du Nord, de l'Extrême Nord et de l'Ouest, les populations à risque sont principalement composées de femmes et des populations vivant dans les montagnes qui ont un accès limité et précaire à la terre. Dans les provinces du Centre et du Nord-Ouest, les populations les plus démunies sont les femmes, qui n'ont pas accès aux cultures de rente, et les jeunes.

3.8 **Femmes et jeunes.** Les femmes et les jeunes sont des catégories de personnes particulièrement vulnérables. Les femmes, auxquelles incombe la quasi-totalité des activités de production, de transformation et de commercialisation, ont un contrôle limité sur leurs moyens d'existence durable parce qu'elles sont principalement confrontées: (i) aux lourdes charges de travail domestique, surtout pour celles qui ont plusieurs enfants en bas âge; (ii) à l'accès difficile au crédit en raison des conditions d'obtention trop strictes (garanties exigées, coût élevé du crédit, formalités à remplir, etc.); et (iii) à une faible capacité d'épargne (trop de responsabilités au sein du ménage entraînant de fortes dépenses). Les jeunes (hommes et femmes) ont en fait peu d'opportunités, de qualifications et de moyens, alors qu'ils constituent une force importante de travail qui peut être dynamisée ainsi qu'un vecteur essentiel dans la transmission de nouvelles technologies.

3.9 **Micro-entreprises rurales (MER) et OPA.** Les MER émergentes et/ou à fort potentiel de croissance, dont certains groupements (GIC, coopératives, etc.), sont caractérisées par une activité économique tournée vers le marché et une capacité d'emprunt potentielle. Elles interviennent surtout dans la transformation des produits agricoles (au sens large), dans l'élevage moderne (de poulet de chair, de porc, les élevages non conventionnels tels que les aulacodes, etc.), le transport de marchandises et la commercialisation, ou l'artisanat de production (souvent dans les zones à proximité des marchés urbains). Le projet encouragera les réseaux/EMF à financer les MER existantes qui possèdent un local fixe et souhaitent améliorer leur métier à travers des services adaptés. Leur activité n'est pas toujours permanente et souvent couplée avec une activité agricole (culture vivrière). Ces MER doivent encore se renforcer pour devenir pérennes.

3.10 Les groupements cibles (GIC, coopératives, etc.), quant à eux, sont principalement impliqués dans la petite transformation des produits agricoles, animaux et halieutiques et/ou dans le stockage, la conservation et la commercialisation des produits. Dans les trois provinces, ils sont globalement confrontés: (i) à l'accès inégal et précaire aux ressources naturelles et à l'information; (ii) un faible niveau d'organisation et de structuration; (iii) le manque d'assistance technique; (iv) des difficultés d'accès aux services financiers de proximité; (v) l'insuffisance des équipements de transformation et le faible niveau de maîtrise des techniques de transformation; et (vi) un faible niveau de gestion administrative et financière.

C. STRATÉGIE DE CIBLAGE ET ÉQUITÉ ENTRE GENRES

3.11 **Stratégie de ciblage.** En matière de services financiers ruraux, l'atteinte des groupes cibles présentés ci-dessus ne peut se faire que de manière indirecte, à travers les EMF dont ils sont les

membres et clients potentiels. La stratégie de ciblage reposera donc d'abord sur la consolidation des réseaux/EMF ruraux existants, au travers d'actions diverses de renforcement des capacités et l'adaptation de leurs produits aux besoins de ces cibles, afin que les réseaux/EMF ainsi renforcés soient plus viables et offrent des services adaptés aux cibles du projet de manière pérenne et dynamique. Cet appui concernera les réseaux/EMF dans lesquels les groupes cibles précités sont membres et accèdent effectivement aux services financiers, et qui démontrent une volonté et une capacité (technique, organisationnelle, financière et stratégique) à servir les cibles du projet. Le deuxième axe stratégique consiste à pallier la contrainte de l'accès physique des cibles aux caisses/points de services financiers en appuyant un nombre limité de grands réseaux qui en ont la capacité (financière et organisationnelle) à s'étendre en milieu rural en établissant de nouveaux points de services et caisses. La stratégie de ciblage est par ailleurs détaillée plus loin dans la justification et le concept du projet (voir section 4B).

3.12 **Stratégie d'équité entre genres.** La stratégie du projet pour intégrer les femmes dans l'exécution du projet et corriger les déséquilibres entre hommes et femmes sur l'accès aux ressources essentielles (capital, foncier, connaissances et technologies), tient compte de plusieurs études récentes réalisées au Cameroun. Elle s'articulera autour des éléments suivants: (i) faciliter leur accès aux EMF créés/renforcés par le projet, et développer des produits financiers répondant à leurs besoins spécifiques; (ii) encourager leur participation aux instances dirigeantes de ces EMF; (iii) sensibiliser les EMF partenaires pour appuyer le financement des filières à haute potentialité féminine et des AGR/MER promues par des femmes ou des groupements de femmes, telles que l'élevage (poulets), la petite transformation et la conservation des produits agricoles, animaux et halieutiques afin de réduire leur charge de travail et accroître leur revenus (transformation des fruits, légumes séchés, décorticage des céréales, farines et gari produits à partir des tubercules, etc.), et les activités de services (couture, broderie, etc.). Un accent particulier sera mis sur l'information, l'éducation et la communication sur l'approche équité entre genres dans le cadre du renforcement des capacités des EMF. Le projet encouragera les EMF à cibler au moins 40% de femmes parmi les bénéficiaires de crédits. Tous les acteurs du projet (cadres, bénéficiaires, consultants, etc.) seront formés à l'approche genre et les recrutements seront équitablement ouverts aux deux sexes et en faveur des jeunes.

D. ZONE DU PROJET

3.13 La synergie avec le PNDRT, le PADAC et les autres programmes envisagés par le FIDA (futur projet filière), constitue l'un des principaux éléments de ciblage de la zone d'intervention. Le PADAC intervient dans 250 villages dans les provinces de l'Extrême Nord et du Centre. Le PNDRT cible également 250 villages, répartis sur les dix provinces du pays (dont environ 100 dans les provinces ciblées par le PADMIR). Le futur projet filière ciblerait les filières riz et oignon dans les provinces du Nord, de l'Extrême Nord, de l'Ouest et du Nord-ouest. En conséquence, le PADMIR concentrera ses actions sur cinq provinces: le Centre, l'Extrême Nord, le Nord, le Nord-Ouest et l'Ouest. Les autres provinces pourraient être touchées dans une seconde phase du PADMIR, l'extension devant tenir compte des opportunités de filières et de la présence des EMF pour réduire de façon substantielle la proportion des exclus du financement formel.

3.14 Les cinq provinces d'intervention du projet sont très différentes aux niveaux économiques, écologiques, sociologiques, de la dynamique sociale et du niveau de développement des services financiers en faveur des couches défavorisées: le projet adaptera ses interventions en conséquence. Ces provinces font partie des plus peuplées du pays.

Tableau 1: Données démographiques sur la zone du projet

Province	Superficie (km ²)	Population (habitants)		Densité (hab/km ²)	Nombre de villages	Villages suivis par le PADAC (et par le PNDRT)	Nombre de départements (et d'arrondissements)	Chef-lieu
		Totale	(% de la population nationale)					
Centre	68 953	2,50	15,9	36	> 10 000	126 (35)	10	Yaoundé

Extrême Nord	34 262	2,72	17,3	79	3 434	124 (8)	6	Maroua
Nord	65 576	1,23	8	19	> 2 000	0 (14)	4	Garoua
Nord-Ouest	17 812	1,84	12	103	560	0 (14)	7	Bamenda
Ouest	13 892	1,98	12,6	142	1 048	0 (28)	8	Bafoussam
TOTAL	200 495	10,27	66	51	> 17 000	250 (99)	35	

Sources: Institut national de la statistique (INS), *Annuaire statistique du Cameroun 2004: projections de la population en 2001 sur la base du recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) de 1987; les données du RGPH de 2006 ne sont pas encore publiées; DRSP (rapports des consultations participatives); PADC et PNDRT; et calculs de la mission.*

3.15 La **province de l'Extrême Nord** (34 263 km² soit 7,2% de la superficie totale du Cameroun) comporte des caractéristiques sahéliennes, aussi bien au niveau agro-économique (faible pluviométrie, prépondérance du mil/sorgho qui comptent pour plus de 80% des superficies cultivées et constituent la base de l'alimentation dans la région, déficit céréalier récurrent, cheptel important) qu'ethnique (domination des Peulhs). La pratique de l'élevage extensif y est importante sur le plan économique, mais aussi au niveau social, avec une épargne sur pied très pratiquée. La province est aussi marquée par la culture du coton (zone SODECOTON) et celle du riz (zone SEMERY). L'artisanat y est vivace, en particulier du côté de Maroua, et essentiellement tourné vers l'artisanat de production (travail du fer, du cuir et de la poterie). La population était estimée en 2001 à 2,7 millions d'habitants (17% de la population nationale), ce qui en fait la province la plus peuplée du Cameroun et explique sa densité de population, largement supérieure à la moyenne nationale (79 habitants/km² contre 35 habitants/km²). Plus de 90% de la population active est occupée dans le secteur primaire contre 2% dans le secondaire et moins de 8% dans le secteur tertiaire.

3.16 La province de l'Extrême Nord compte huit départements et son chef-lieu est Maroua. C'est l'une des régions ayant le moins bénéficié des progrès économiques et sociaux des vingt années glorieuses de l'économie camerounaise (1965-1985). En dépit de son potentiel naturel insuffisamment exploité du fait de l'utilisation de technologies désuètes, le développement de la province se heurte à de sévères contraintes: fréquentes sécheresses, éloignement des grands centres de consommation, coût élevé des intrants agricoles, fréquence des conflits agro-pastoraux, enclavement des zones de production, difficultés d'accès aux services financiers, faible dotation en équipements socio collectifs, faible degré d'organisation des paysans. Ces facteurs limitent le développement de l'agriculture, particulièrement pour les populations les plus démunies. De nombreux projets sur financement PPTE et des partenaires techniques et financiers (PTF) interviennent dans cette province (dont l'AFD, la BAD, la BM, l'UE et le FIDA) avec l'enjeu essentiel de la sécuriser au niveau alimentaire et de réduire la pauvreté rurale.

3.17 La **province du Centre** (68 953 km²) est une vaste province, constituée principalement de forêt humide où la forêt tropicale se dégrade sous l'effet de la surexploitation forestière et des pratiques agricoles peu respectueuses de l'environnement. Avec une population estimée à 2,5 millions d'habitants (16% de la population nationale), dont 1,25 million d'habitants pour la ville de Yaoundé, elle est la deuxième province la plus peuplée du Cameroun après celle de l'Extrême Nord. La densité de population y est peu élevée en dehors de la capitale (environ 18 hab./km² en zone rurale). Elle est peuplée de Bantous (peuplement ancien depuis le XVII^e siècle). Le taux d'alphabétisation est beaucoup plus élevé que dans le nord (64% contre 32% dans les provinces du Nord et de l'Extrême Nord). En milieu rural, les activités agricoles sont dominantes avec l'exploitation forestière et la chasse. Le système de culture, de type forestier, comprend au sein d'une exploitation type moins d'un ha de culture de rente (café et cacao), qui fournit l'essentiel des revenus monétaires, et environ un ha de cultures vivrières associées. L'agriculture est extensive et à faible rendement, avec une croissance nette des cultures vivrières et maraîchères. L'exploitation forestière bénéficie davantage aux exploitants forestiers qu'aux populations. L'enclavement des villages, le faible degré d'organisation des paysans et les difficultés d'accès aux services financiers sont des contraintes au développement de

l'agriculture. Il existe néanmoins un fort potentiel pour le développement de l'agriculture, de l'élevage et des MER en raison de la proximité du marché de Yaoundé.

3.18 Un développement déséquilibré caractérise la province, avec un centre hypertrophié qui absorbe l'essentiel des investissements et la majorité des projets structurants. Le département du Mfoundi qui comprend Yaoundé, capitale du Cameroun, est le plus fourni en équipements, infrastructures et services. Parmi les départements qui accusent un grand retard figurent ceux du Mbam et Kim, de la Haute Sanaga et du Méfou et Akono en faveur desquels des infrastructures de désenclavement faciliteraient l'écoulement de la production vers les marchés de Yaoundé. La partie à l'est de la Haute Sanaga a des possibilités de développement de l'agriculture vivrière. Les actions du PADMIR en faveur des services financiers ruraux et des microentreprises rurales contribueront certainement à freiner l'exode rural vers la capitale qui manifeste de graves problèmes de surpopulation et de sous-équipement dans ses quartiers.

3.19 La **province de l'Ouest** (13 892 km²), située dans la zone des hauts plateaux, est la moins vaste de tout le Cameroun mais est très densément peuplée (142 hab./km² pour environ 2 millions d'habitants en 2001 soit 13% de la population nationale) et les terroirs y sont relativement surexploités. La différenciation entre zone urbaine et zone rurale est d'ailleurs assez difficile dans ce bocage où l'habitat est dense avec une succession de petits bourgs (ou villes rurales) autour de la capitale provinciale (Bafoussam). Deux principales ethnies sont représentées: les Bamiléké (60% de la population) sont nombreux dans les localités à fortes potentialités agricoles et commerciales et les Bamouns (ethnie originaire du département du Noun) qui représentent un sixième de la population de la province et dont l'activité principale est le commerce. A ces deux groupes, il faut ajouter les Tikars, les Mbô, les Foulbés et les Peuhls.

3.20 La province a une vocation essentiellement agricole (l'agriculture occupe 90% de la population active). Parmi les cultures qui ont soutenu le processus de développement de la province, c'est le café arabica qui a été la principale source de recettes d'exportation jusqu'à l'effondrement des cours à la fin de la décennie 1980. La province produit aussi du riz, du café robusta, du thé, du cacao, et, depuis quelques années, des cultures maraîchères. Produits vivriers et maraîchage sont d'ailleurs des produits alternatifs relativement rémunérateurs. Dans le domaine de l'élevage et de la pêche, la province dispose d'un potentiel appréciable. De manière générale, la province est une région attractive. En effet, au plan social et économique, l'Ouest est considéré comme le grenier du Cameroun et une région dynamique. L'entrepreneuriat et la dynamique associative y sont particulièrement vivaces avec de nombreuses OPA, une très forte généralisation des tontines et des réseaux d'amitié, la valorisation du travail et la réussite sociale ainsi qu'un tissu dense et extrêmement dynamique de micro-entrepreneurs (hommes et femmes), notamment au niveau des artisans.

3.21 La **Province du Nord** (65 576 km²) est limitée au nord par la province de l'Extrême-Nord, au sud par celle de l'Adamaoua, à l'est par les Républiques du Tchad et de Centrafrique et à l'ouest par la République fédérale du Nigeria. Sa population est d'environ 1,23 millions d'habitants, soit une densité moyenne de 19 habitant/km². La partie sud de la province est moins peuplée; ces espaces en défens sont cependant convoités par les populations migrantes qui continuent d'arriver en provenance de la province de l'Extrême Nord et des pays voisins. Sa population est composée des Bororos souvent éleveurs, des Haoussas essentiellement commerçants, des immigrants (Laka, Toupouri, Massa, Matakam, etc.) pour la plupart agriculteurs. L'agriculture et l'élevage occupent 90% de la population. La pêche a fortement augmenté avec la création du barrage hydroélectrique sur le lac Lagdo. Le climat est de type soudanien (6 mois de pluies) avec une température moyenne de 35°C. Un réseau d'aires protégées (comprenant 3 parcs nationaux et 28 zones d'intérêt cynégétique) occupant près de 33% de la superficie de la province fait de celle-ci une importante destination touristique. Deux principaux fleuves l'alimentent: la Bénoué et le Faro plus des petits cours d'eau souvent à sec en saison sèche. Les sols sont fragiles, peu profonds, exposés aux sécheresses et violentes pluies, surexploités et soumis des pratiques agricoles (agriculture extensive et itinérante) inadaptées à la conservation des ressources naturelles. Ils sont par conséquent fortement érodés et les rendements des cultures ont diminué considérablement.

3.22 Les principales cultures pratiquées, outre le coton (dont la SODECOTON encadre tous les aspects de la filière), sont le maïs, l'arachide, le sorgho, le mil et les cultures maraîchères. On observe une avancée fulgurante du front cotonnier et céréaliier vers le sud, entraînant progressivement un intense déboisement. D'importantes potentialités inexploitées existent pour le développement de la riziculture dans les bas-fonds et autres terres inondables. L'élevage est encore considéré par endroits comme capital de réserve pour les cas d'urgence et pratiqué en extensif; il comporte essentiellement le gros bétail (bovins) et le petit élevage (petits ruminants, volailles, porcins). La pression pastorale (surpâturage, feu de brousse) ne permet plus au système traditionnel basé sur de longues jachères, d'assurer un équilibre et la pérennité des ressources naturelles. Plusieurs projets et/ou programmes axés sur le développement des infrastructures rurales sont intervenus et/ou interviennent progressivement pour équiper la zone en puits, salles de classe, centre de santé, pistes (PDOB, PARFAR, PNDP, etc. et des ONG confessionnelles et laïques).

3.23 **La province du Nord-Ouest** (17.409 km²) est l'une des deux provinces anglophones du Cameroun. Limitée au nord par le Nigéria, à l'ouest par la province du Sud-Ouest, au sud et à l'est par les provinces de l'Ouest et de l'Adamaoua. Sa population est d'environ 1,84 millions habitants, soit une densité de 103 habitants au km². Plus de 70% de la population rurale vit encore en dessous du seuil de pauvreté. Le Nord-Ouest jouit d'un climat frais avec des pluies abondantes, d'une longue saison des pluies (mi-mars à mi-novembre) avec des précipitations de l'ordre de 2 500 mm/an, d'où la possibilité de deux cycles de cultures pour certains produits agricoles (maïs, haricot). En dépit de atouts, seulement 20% de la surface agricole utile est réellement mise en valeur. La province possède un important potentiel en riziculture (terres inondables de Ndop, Mentchum), mais demeure déficitaire en céréales (environ 30%). A l'exception des plantations industrielles de thé (Ndu), la production agricole est réalisée par environ 218 000 exploitations familiales traditionnelles dont la taille varie de 0,75 à 2,5 ha. L'élevage constitue également une activité florissante, l'alimentation du bétail étant essentiellement constituée de pâturage naturel. Les points d'eau sont en nombre insuffisant; la transhumance qui en résulte est à la base de conflits entre agriculteurs et éleveurs. La plus grande partie des produits de l'agriculture et de l'élevage est autoconsommée mais l'excédent est vendu sur les marchés locaux, exporté dans d'autres provinces et vers les pays voisins. La province dispose d'un réseau routier de 4 400 km dont 3 200 km de pistes rurales, dont la moitié nécessite d'importants travaux de réhabilitation. La zone reste donc très enclavée, et de nombreuses localités ainsi que leurs marchés sont inaccessibles, notamment en saison des pluies. En dépit de ces contraintes, la province dispose de plusieurs atouts notamment, le dynamisme d'une population en majorité jeune, des conditions climatiques favorables, des exploitations agricoles dotées de grandes potentialités de diversification, et l'émergence de solides organisations professionnelles des producteurs.

3.24 La province du Nord-Ouest est par ailleurs le berceau de la microfinance rurale structurée au Cameroun: plusieurs EMF sont actifs dans le secteur, notamment le réseau CamCCUL qui encadre un réseau dense de caisses affiliées en milieu rural. En matière de développement régional, la Mission de développement du Nord-Ouest (MIDENO) est l'instance où sont planifiées et mises en œuvre les principales actions de développement dans la province. Elle a déjà exécuté plusieurs projets de développement rural, notamment le Projet de développement rural participatif du Grassfield (GP-DERUDEP) financé par la BAD qui va notamment appuyer la création de 50 caisses villageoises qui seront affiliées au réseau CAMCCUL.

Tableau 2: Répartition des caisses en activité des principaux réseaux d'EMF opérant en milieu rural dans les cinq provinces d'intervention

Provinces	Réseaux/EMF					Total
	Centre	Ouest	Nord-Ouest	Nord	Extrême-Nord	
Cam CULL	8	18	62	5	19	112

CVECA	63			17	52	132
MC ²	8	29	4	1	1	43
CMEC	5	14	8	2	11	40
CPA - (Crédit du Sahel)					13	13
CDA - (La régionale)					15	15
CEC					25	25
CABA	19	2				21
SOS Women	10					10
Total	113	63	74	25	136	411

Source: données transmises par les EMF. NB: les chiffres présentés ne comptabilisent que les caisses, excluant les points de services rattachés à une caisse principale (cas du réseau Cam CCUL par exemple qui dispose de 159 points de services rattachés à ses 193 caisses au niveau national).

4. DESCRIPTION DU PROJET

A. LECONS DES PROJETS

4.1 Les projets en cours et/ou prévus les plus importants dans les domaines de l'appui aux finances rurales sont décrits en détail au Tableau 3 de l'Annexe 1, ainsi que leurs potentiels de synergie et de partenariat avec le PADMIR.

4.2 **Leçons tirées du PPMF.** Les principales leçons du PPMF sont résumées ci-dessous:

- L'implication des EMF dans la programmation des activités du PPMF leur bénéficiant a été insuffisante (cas des plans de développement des EMF réalisés avec l'appui du projet, qui sont restés trop généraux et n'ont pas suffisamment intégrés les préoccupations des élus et des gérants ni des clients des EMF). *Le PADMIR s'appuiera sur, et au besoin assistera les réseaux d'EMF à élaborer, leur plan de développement pluriannuel en zone rurale. Les nouvelles caisses implantées le seront sur la base exclusive de demandes formulées par les populations rurales, puis validées par les différents réseaux. Cette démarche permettra d'éviter le saupoudrage des actions entre plusieurs réseaux pour se concentrer sur ceux disposant de la méthodologie, des procédures, des ressources humaines et des moyens financiers nécessaires pour accompagner durablement le développement de ces caisses.*
- Les besoins en formation de formateurs, en renforcement des capacités techniques et de gestion des EMF et des bénéficiaires de crédits (petits producteurs et MER) restent importants. *Le PADMIR attachera une importance toute particulière au renforcement des capacités des EMF (élus, membres et personnel) mais également des banques commerciales et des bénéficiaires au travers d'actions de formation et la mise en adéquation des produits et services financiers proposés par ces réseaux avec les besoins de ces populations cibles.*
- Les études de référence spécifiques ont été insuffisantes et les spécificités locales n'ont pas été assez prises en compte dans les activités en faveur des groupes cibles. *À ce titre, le PADMIR appuiera l'adaptation des produits et services proposés par les EMF ainsi que le développement de nouveaux produits et services financiers, à travers des méthodes participatives impliquant les élus/gérants des EMF et les bénéficiaires de leurs services.*

- Les caisses de crédit en milieu rural ont souvent du mal à équilibrer leurs comptes d'exploitation et il faut rechercher des mécanismes pour les pérenniser. *Le PADMIR y contribuera à travers: (a) la mise en place de nouveaux produits financiers permettant d'accroître le volume d'épargne collectée, (b) la mise en relation des réseaux et des banques commerciales à un coût acceptable, (c) l'adaptation des produits proposés aux besoins des cibles, qui réduira significativement le risque de non remboursement; et (d) le renforcement des capacités des élus et gérant et le financement des équipements nécessaires au bon fonctionnement de la caisse qui diminueront le risque de non pérennité des caisses. Le dernier facteur pris en compte par le nouveau projet, c'est la mise en place de points de services et non plus simplement de guichets traditionnels. Cette politique permettra de joindre des populations dont l'enclavement était considéré comme rédhibitoire pour l'installation d'une caisse et d'en assurer sa pérennité.*
- Le suivi évaluation des bénéficiaires de crédits a été insuffisant en raison de sa mise en place tardive: *le PADMIR mettra en place un système de suivi-évaluation participatif avec les EMF partenaires et s'assurera que le suivi des bénéficiaires des crédits (dont les MER) soient suivis sur une période plus longue pour en tirer les conclusions adéquates.*
- La synergie avec les autres projets appuyés par le FIDA a été faible et doit être renforcée: *une partie de la population cible du PADMIR sera donc constituée prioritairement de bénéficiaires directs ou indirects du PADC et du PNDRT (et du futur projet filières).*
- L'opérationnalité insuffisante de l'ANEMCAM a constitué un frein au développement du secteur tandis que l'absence d'une base de données commune aux EMF (centrale d'échanges d'informations) n'a pas permis d'apprécier les risques liés aux crédits octroyés. *Le PADMIR appuiera la mise en place d'une telle centrale de risques et renforcera l'ANEMCAM afin qu'elle puisse mieux jouer ce rôle de concertation et de coordination inter EMF, de mise en place d'une politique, d'un cadre déontologique et d'un guide de bonnes pratiques communs à tous ses adhérents, et pour conduire des études sur des problèmes spécifiques qui touchent les EMF en général tels que le nouveau plan comptable, la fiscalité, le risque et la centrale d'informations et de risque.*
- Les interruptions de décaissement, la mauvaise gestion et des malversations et difficultés de mobilisation des fonds de contrepartie du Gouvernement ont constitué un sérieux frein lors de l'exécution PPMF, du PADC et du PNDRT. *La contribution du Gouvernement au financement du PADMIR devrait être limitée au maximum et une grande importance sera accordée à la gouvernance, au respect des procédures de passation des marchés, y compris grâce à la mobilisation d'une assistance technique internationale spécialisée, tandis que la supervision du projet par le FIDA doit être plus fréquente, plus préventive et proactive pour éviter toute malversation ou non respect des clauses contractuelles.*

4.3 Comme le PPMF, les actions du PADMIR porteront sur l'amélioration de l'offre de services financiers aux populations cibles en milieu rural, mais en mettant plus l'accent sur l'adaptation des produits et services financiers des EMF (avec trois niveaux d'intervention: celui des caisses locales et points de services, niveau des services d'appui technique et des faïtières et niveau des organes représentatifs et de tutelle). Dans cet effort, le PADMIR travaillera étroitement avec les services déconcentrés du MINADER (et MINEPIA, MINPMEESA et MINPROFF) et les projets exécutés par ces ministères qui ont pour vocation d'accompagner les petits producteurs, GIC et MER dans l'amélioration des itinéraires techniques et notamment la bonne utilisation des crédits reçus des EMF pour maximiser leurs revenus. L'appui de ces structures déconcentrées pourra aussi consister à améliorer la qualité des demandes de crédits, les rendre plus bancable, et donc de diminuer le risque à la fois pour les EMF mais également pour les emprunteurs.

4.4 **Activités de finance rurale du PADC et du PNDRT.** Les activités de microfinance de ces deux projets ont donné des résultats insatisfaisants. La 'caution tournante' du PADC a été mise en place depuis seulement deux ans, après beaucoup de réticence de la part des EMF. De l'avis de tous

les intervenants (projet, banques commerciales, EMF), cette caution mécanisme doit être abandonnée au profit d'un mécanisme plus simple, moins onéreux pour les bénéficiaires (le taux de sortie réel du crédit aux bénéficiaires dépasse les 4% mensuel) et permettant un meilleur effet de levier. Au niveau du PNDRT, un fonds de garantie de 100 millions de FCFA est prévu pour faciliter l'accès au crédit d'équipement pour la transformation des racines et tubercules (son manuel de procédures est en cours de validation).

4.5 Projets appuyés par la BAD. Les résultats des projets PREPAFEN (achevé) et PARFAR (en cours) qui interviennent dans les provinces septentrionales doivent être pris en considération. Le PREPAFEN a apporté aux EMF locaux des lignes de crédit mais aussi un appui en matériels (informatiques, de transport, de bureau, mobilier) et en formation, tandis que le PARFAR s'est limité au financement d'une ligne de crédit. Les résultats sont nettement différents: le taux de remboursement (reconstitution) des lignes de crédit accordées aux EMF est de 90% dans le cas du PREPAFEN et de moins de 50% dans celui du PARFAR. La raison essentielle tient au manque de moyens attribués aux caisses locales ne leur permettant pas d'assurer leur mission d'octroi, de suivi et de recouvrement avec un maximum d'efficacité dans le cas du PARFAR, ce qui montre bien que l'appui en formation et en équipement est indispensable pour accompagner une ligne de crédit. Par ailleurs, un Fonds de refinancement provincial (FRP) des EMF pour la province de l'Extrême Nord a été constitué en 2007 sur la base des remboursements effectués par les trois EMF bénéficiaires du PREPAFEN (Crédit du Sahel, CAMCCUL et la Régionale). Dans un premier temps, ce fonds sera destiné au refinancement de ces trois EMF à la condition que le taux de remboursement de leurs lignes de crédits PREPAFEN soit de 100%; à moyen terme il pourrait éventuellement refinancer d'autres réseaux.

B. JUSTIFICATION ET CONCEPT DU PROJET

4.6 Le gouvernement a adopté un programme économique favorable à la croissance et à la réduction de la pauvreté, qui accorde une place importante au secteur rural pour relancer l'économie, des politiques et stratégies sectorielles essentielles (développement du secteur rural, microfinance) et a élaboré sa stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). Il a conclu des accords avec les institutions de Bretton Woods concernant le cadre macro-économique général, a accédé à l'initiative PPTE en 2003 et a atteint le point d'achèvement en 2006. Cela lui a permis de négocier d'importantes annulations et le rééchelonnement de sa dette extérieure. En résumé, les conditions macroéconomiques, institutionnelles et politiques sont favorables pour garantir la réussite d'une opération dans le secteur agricole et plus particulièrement celui de la finance rurale.

4.7 Le secteur agricole et rural constitue un moteur de la croissance dans le pays tandis que la lutte contre la pauvreté rurale est une priorité nationale. Le déficit d'accès aux services financiers a été reconnu comme une contrainte majeure par les pauvres eux-mêmes lors des consultations participatives pour l'élaboration du DSRP, le financement du secteur rural et la promotion des EMF en milieu rural constituent un axe important du DSRP et de la SDSR. La demande de services financiers de proximité en milieu rural est forte mais est malheureusement largement insatisfaite. En effet l'accès physique aux EMF constitue un premier problème: ces derniers sont loin de couvrir toutes les zones rurales et la répartition des EMF est inégale entre les provinces. De plus, une bonne partie des EMF localisés en zone rurale ne servent pas efficacement les populations rurales, notamment les ruraux pauvres (petits producteurs, femmes, jeunes), car leurs produits et services financiers sont insuffisamment adaptés pour ces cibles (conditions d'accès trop onéreuses, modalités de remboursement incompatibles avec les cycles agricoles ou de production animale, garanties exigées difficilement mobilisables, etc.). De nombreux EMF concentrent leur financement sur le petit commerce et les crédits à très court terme d'opportunités commerciales ou pour les urgences sociales (cérémonies, maladie, etc.), mais peu financent les crédits de campagne ou les investissements productifs, souvent faute d'une politique adéquate de mobilisation de l'épargne, d'une mauvaise gestion et stratégie ou d'une aversion au risque. Cependant certains grands réseaux/EMF financent efficacement le secteur rural, y compris les ruraux pauvres, notamment MC², CAMCULL, Crédit du Sahel, CVECA, etc.. C'est avec eux que le projet devra travailler en priorité.

4.8 Pour pallier les limitations et contraintes exposées ci-dessus, le PADMIR appuiera la consolidation des réseaux/EMF, au niveau de leur faîtière et de leurs caisses rurales existantes, ainsi

que leur extension en zone rurale dans le cadre de la mise en œuvre de leurs plans de développement respectifs. Afin de tenir compte des réalités du secteur, les interventions envisagées concerneront deux types d'EMF pour lesquels les appuis seront diversifiés et adaptés: a) les réseaux d'EMF en développement; et b) les réseaux d'EMF en construction. Les premiers sont constitués par des réseaux ou EMF indépendants ayant atteint un certain degré de maturité et affichant des perspectives claires de viabilité. Les appuis directs pour l'extension en zone rurale reposeront principalement sur ces EMF et en particulier les grands réseaux ou EMF qui disposent des ressources nécessaires pour accompagner le développement de leur extension et dont la structure faîtière (opérationnelle ou en cours d'institutionnalisation) permettra le suivi et l'encadrement des nouvelles caisses/agences ou points de service. Les activités liées à l'extension s'accompagnent de formations adaptées pour les membres/sociétaires, les élus des organes de gouvernance et le personnel. Les EMF en construction concernent des réseaux émergents ou groupes de caisses ne disposant pas de plan de développement et n'ayant pas encore identifié leurs perspectives de viabilité. Pour ces derniers, le projet accompagnera une démarche structurée d'audit tant financier qu'organisationnel afin d'identifier les perspectives organisationnelles adaptées pour leur pérennisation et accompagnera ensuite le plans d'actions à court terme et le plan de développement à moyen terme pour celui qui présenterait les perspectives les plus intéressantes.

4.9 Un autre besoin prioritaire consiste à rendre l'offre des services financiers plus attractive pour les groupes cibles du projet (petits producteurs, femmes, jeunes et MER). À cette fin, le projet appuiera la définition de services financiers, notamment d'épargne et de crédit, réellement adaptés aux besoins et capacités des cibles du projet (droit d'entrée, garanties exigées, coûts) et développement de stratégies et mécanismes adéquats pour augmenter durablement les ressources disponibles au niveau des EMF partenaires (renforcement et diversification des produits de mobilisation de l'épargne, encouragement du refinancement des EMF par les banques ou autres sources de financement à travers de relations d'affaires durables). Au-delà des produits classiques, au travers d'un fonds d'innovation, le projet appuiera l'identification de mécanismes ou produits novateurs se basant notamment sur les nouvelles technologies (téléphonie mobile, etc.) et la réalisation de tests dont les résultats seront diffusés au sein de toute la profession.

4.10 Enfin, au-delà du renforcement des EMF et de l'offre de services financiers adaptés qu'ils proposent, l'environnement du secteur même de la microfinance au Cameroun doit être amélioré afin que les fonctions essentielles de supervision, de contrôle, de représentation et de politique et orientation générale de ce secteur soient assurées par des institutions renforcées, compétentes, pérennes et disposant des moyens nécessaires. A ce titre, les actions du projet devraient se concentrer sur le renforcement: de l'ANEMCAM, des services centraux et provinciaux du MINFI participant au contrôle des EMF ruraux, du CNMF et des services du MINADER impliqués dans le suivi de la politique de finance rurale (voire à terme dans le contrôle des EMF ruraux en appui au MINFI).

C. OBJECTIFS DU PROJET

4.11 Les **objectifs généraux** du projet sont de contribuer à l'allègement de la pauvreté dans sa zone d'intervention, d'augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des populations cibles et d'améliorer les conditions de vie.

4.12 Les **objectifs spécifiques** sont: (i) d'améliorer l'environnement de la microfinance afin que les problématiques de finance rurale soient mieux prises en compte; et (ii) de faciliter l'accès des groupes cibles (populations rurales, en particulier les plus défavorisés, groupements de producteurs – GIC et micro-entreprises rurales) à des services financiers adaptés à leurs besoins, grâce à la consolidation des réseaux d'EMF opérant en milieu rural et offrant des services à ces groupes cibles, à l'extension de leur couverture des zones rurales, et au développement de services et des produits adaptés.

D. APPROCHE ET STRATÉGIE GÉNÉRALE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

4.13 Le projet s'insèrera parfaitement dans le DSRP et les stratégies sectorielles du Gouvernement, en particulier la SDSR, la Politique nationale de microfinance et le Programme sectoriel agriculture élevage (PSAE) en cours d'élaboration. La stratégie générale et les activités prévues par le projet tiennent compte de l'expérience du FIDA au Cameroun, sont conformes avec la

stratégie du FIDA dans le pays (COSOP) et s'insèrent dans le Cadre stratégique (2007-2010) du FIDA. La mise en œuvre du projet est fondée sur un certain nombre de principes généraux, s'appliquant à l'ensemble des composantes et activités, qui sont exposés ci-après:

- **Concentration géographique et synergie entre projets appuyés par le FIDA.** Pour un meilleur impact sur l'amélioration de l'offre des services financiers en milieu rural et des revenus des bénéficiaires finaux, le PADMIR concentrera son intervention dans les zones géographiques déjà couvertes par le PADDC, une partie de celles couvertes par le PNDRT et -à terme- par le futur projet filières: il interviendra donc dans les provinces du Centre, de l'Extrême Nord, du Nord, du Nord-Ouest et de l'Ouest. Il se positionnera donc comme l'outil pour faciliter l'accès aux services financiers au profit des groupes cibles appuyés par ces projets.
- **Appropriation par les praticiens professionnels.** L'amélioration de l'accès à des services financiers ruraux adaptés aux populations rurales pauvres ne peut se faire qu'en partenariat étroit avec les EMF les plus aptes et intéressés à offrir de tels services, dans des conditions d'exercice rentables et pérennes, en y associant l'organisation représentative des EMF (ANEMCAM). Il s'agit donc que les EMF partenaires s'approprient les démarches soutenues et les produits et services financiers ruraux développés avec l'aide du PADMIR, car, au final, ce sont eux qui seront ou non en mesure de pérenniser de tels services à l'issue du financement du projet.
- **Adaptation aux spécificités des provinces et flexibilité d'exécution.** Fondé sur une approche de responsabilisation des EMF partenaires et des groupes ciblés dans la programmation et l'exécution des activités, le projet adoptera une approche programme souple dans sa mise en œuvre, permettant des révisions régulières des Programmes de travail et budgets annuels (PTBA), en assurant un dialogue permanent entre le projet, les EMF et bénéficiaires finaux et les prestataires de servir chargés d'appuyer la mise en œuvre des activités. Ces dernières s'adapteront aux spécificités et potentiels de chaque province/département. Par exemple, les actions de consolidation/mise en place de nouvelles caisses en milieu rural ne seront appuyées que là où il existe un fort potentiel pour pérenniser, tant sur le plan organisationnel que financier, les structures à créer ou renforcer.
- **Synergie et partenariat avec les autres projets.** La recherche de synergie et de partenariat avec les autres projets en cours et prévus dans le monde rural sera systématique, en particulier avec: (i) les projets sur financement PPTE renforçant certains réseaux d'EMF (projets d'appui au CVECA et aux MC² exécutés sous la responsabilité du MINADER) et ceux prévoyant l'octroi de lignes de crédit au profit des ruraux dont les petits producteurs/trices, les femmes, les jeunes et les PME de transformation agro-alimentaire (PIASI, PAJERU, PCRD, projets filières du MINADER et du MINEPIA, projet entrepreneuriat féminin, PACD du MINPMEESA, etc.); (ii) les interventions de l'Union européenne, notamment dans le cadre du programme microfinance UE/ACP (appui en cours au réseau CVECA), des instruments financiers pour la sécurité alimentaire et la promotion du climat des affaires (Buzclim); (iii) celles de la Banque islamique de développement (BID) dans l'Extrême Nord (projet de finance islamique avec le Crédit du Sahel); (iv) les projets Amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agro-pastorales (ACEFA) et Appui à la maîtrise d'ouvrage du MINADER et du MINEPIA (AMO) sur financement C2D (contrat désendettement développement) de la Coopération française, etc. (cf. Tableau 3 de l'Annexe 1).
- **Recours à des prestataires contractuels pour l'exécution des activités.** Le projet n'exécutera pas directement les activités mais s'appuiera sur des établissements financiers partenaires (en particulier grands réseaux/EMF existants) et des Prestataires de services (PS) contractuels (organisations privées ou associatives, consultants, autres projets, etc.). Le rôle de la coordination du projet consistera à planifier les activités, coordonner et sélectionner les EMF et les PS, suivre, contrôler et évaluer leurs activités, et promouvoir la synergie entre ces opérateurs, dont dépendra, dans une large mesure, la réalisation des objectifs du projet. Elle sera en conséquence composée d'un nombre limité de cadres de haut niveau recrutés par appel à candidature au niveau national.
- **Prise en compte de l'approche équité entre genres.** La prise en compte de l'approche équité entre genres durant l'exécution sera systématique, telle que détaillé plus haut (cf. para. 3.13).

E. COMPOSANTES ET ACTIVITÉS DU PROJET

4.14 Le projet sera structuré autour de trois composantes: (i) Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale; (ii) Accès aux services financiers ruraux; et (iii) Coordination et gestion du projet.

Composante 1. Amélioration de l'environnement de la microfinance rurale (1,48 million de \$EU; 8% des coûts totaux)

4.15 Cette composante, très importante sur le plan stratégique, prévoit des appuis qui semblent indispensables pour mieux assurer la prise en compte des problématiques de finances rurales, appuyer la professionnalisation des EMF ruraux et garantir l'amélioration de la gouvernance générale du secteur de la microfinance rurale. Il s'agira d'appuyer les principaux acteurs jouant un rôle dans le développement du secteur et son assainissement, sa supervision et son contrôle, à savoir: a) l'association des EMF (ANEMCAM); b) l'autorité nationale en charge des agréments et de la supervision des EMF (MINFI); c) le comité chargé des orientations stratégiques nationales pour le secteur (CNMF); et d) le MINADER, en particulier ses services centraux et décentralisés en charge des coopératives et des groupes d'intérêt commun (services COOPGIC), qui donne la reconnaissance aux coopératives d'épargne et de crédit pour leur statut juridique, et le service d'appui à la promotion et au suivi du crédit rural et coopératif (rattaché à la Sous-Direction des OPA et de l'action coopérative), directement concerné par les questions de financement agricole et rural.

Renforcement de l'ANEMCAM

4.16 Le PADMIR apportera un appui à l'ANEMCAM afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle notamment en ce qui concerne: a) l'élaboration et l'application d'une déontologie de la profession; b) la représentation et la défense des intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics, du secteur financier, des bailleurs de fonds et du grand public; c) la facilitation des échanges et la concertation entre EMF notamment dans les domaines de la formation et de la réglementation; et d) l'instigation de recherches et d'études sur le secteur de la microfinance. Les coûts des appuis est estimé à 0,47 million de \$EU (198 millions de FCFA) dont environ 0,165 million de \$EU pourraient être financés par le PNUD. Les actions suivantes sont envisagées grâce à des missions d'assistance technique, des appuis en formation et des appuis directs en renforcement de moyens:

- (i) **Elaboration d'un plan de développement à moyen terme** afin de permettre à l'ANEMCAM d'avoir une vision claire des actions qu'elle doit mener et des services qu'elle doit rendre à ses membres, sur une période de 4 à 5 années, en visant l'autonomisation.
- (ii) **Appui à la mise en oeuvre du plan de développement de l'ANEMCAM.** Un certain nombre d'activités déjà envisagées dans son plan d'action à court terme pourront être prises en charge par le PADMIR. Selon les priorités dégagées dans le plan de développement à moyen terme ci-dessus, la nature des activités pourra être révisée. Elles seraient, de manière indicative, les suivantes: a) élaboration d'un code de déontologie afin que les EMF se donnent une vision commune de l'exercice de la profession, des objectifs communs de pérennité et de qualité des services à la clientèle; b) élaboration du manuel des normes et procédures de l'ANEMCAM, que le secrétariat exécutif et les instances élues se devront de respecter pour une gestion transparente et efficace; c) étude d'identification des besoins et élaboration d'un plan de formation afin de recenser, d'une part, les besoins en formation du personnel des EMF membres et, d'autre part, l'offre existante; ceci afin d'élaborer un plan de formation commun qui pourra être satisfait par une offre adaptée et pour la mise en oeuvre duquel l'ANEMCAM pourra rechercher des financements; d) mise en place d'une base de données et d'une centrale d'échange d'informations sur le secteur afin, à la fois d'améliorer la collecte et la diffusion d'une information pertinente sur le secteur largement accessible, et de contribuer à la maîtrise de la qualité du portefeuille des EMF et du surendettement de la clientèle; e) mise en place d'un système de communication avec les EMF au travers de l'édition d'une revue trimestrielle sur la microfinance et d'autres actions ponctuelles de communication; f) organisation de deux semaines nationales de la microfinance (en années 2 et 4) qui

permettront de rassembler les praticiens de la microfinance et les autres acteurs (fournisseurs de logiciel, prestataires divers, autorités de tutelle, etc.) au travers de stands afin qu'ils se fassent connaître, et de faire venir des intervenants extérieurs (EMF de la sous-région et consultants spécialisés) pour présenter et débattre avec les acteurs locaux de thématiques d'actualités ayant trait à la microfinance rurale.

- (iii) **Organisation de voyages d'études** auprès d'associations sœurs d'autres pays africains présentant un dynamisme réel et une expérience avérée en vue de renforcer les capacités des élus de l'ANEMCAM.
- (iv) **Contribution dégressive aux charges d'exploitation** de l'association jusqu'à ce qu'elle soit en mesure de couvrir elle-même ses charges de fonctionnement tout en menant une réflexion sur sa stratégie d'autonomisation. Cette contribution sera conditionnée par la révision des modalités de calcul des cotisations des membres et une progression maîtrisée et réaliste des frais de fonctionnement de l'association (personnel du secrétariat exécutif, frais de réunions du conseil d'administration, modalités de représentation des membres à l'assemblée générale, etc.). Les cadres du projet pourront appuyer la réflexion sur ces questions.
- (v) **Aménagement et équipements** pour renforcer les moyens opérationnels de l'ANEMCAM (aménagement de ses locaux, acquisition de matériel informatique et de bureau, de mobilier et d'un véhicule tout terrain petit modèle).

4.17 La réalisation de ces actions permettra à l'ANEMCAM d'être plus visible auprès des acteurs du secteur, de gagner en crédibilité en rendant des services concrets à ses membres et ainsi de fédérer l'ensemble des EMF opérant au Cameroun conformément aux dispositions réglementaires. En outre, l'ANEMCAM veillera à ce que les EMF membres alimentent la plateforme du MIX-Market⁷.

Appui aux services spécialisés du MINFI

4.18 Afin de permettre à l'autorité monétaire nationale (en tant qu'instance de tutelle des EMF) d'assurer son rôle dans de meilleures conditions, le projet interviendra: a) au niveau central, en appui au service chargé des agréments et de la diffusion de la réglementation (actuellement la SDMF) et au service en charge de la supervision des EMF (actuellement la brigade de contrôle des EMF), dont les prérogatives en matière de contrôle, par délégation de la COBAC, devraient bientôt être accrues; et b) au niveau des services déconcentrés du MINFI qui vont être amenés à participer de plus en plus à la supervision et au contrôle des EMF notamment ruraux (actuellement à travers les services provinciaux de la monnaie, des finances et des assurances). Les coûts totaux de ces appuis sont estimés à 0,56 million de \$EU (239 millions de FCFA) dont une partie (190 000 \$EU) pourraient être couverts par un financement du PNUD. Les appuis suivants sont envisagés:

- (i) **Diffusion et vulgarisation de la réglementation ainsi que diffusion et formation sur le nouveau plan comptable.** La réglementation de l'activité des EMF a été adoptée en 2002 dans la zone CEMAC mais demeure largement méconnue en particulier dans les EMF de petite dimension en zone rurale. Par ailleurs, un nouveau plan comptable des EMF est en cours d'adoption dans la zone CEMAC et devrait entrer en vigueur au cours de l'exercice 2009. Son application par l'ensemble des EMF nécessite que le MINFI assure sa large diffusion et mène des actions de formation en particulier à l'endroit des personnes en charge de la comptabilité dans les EMF. A la fois pour la réglementation et le nouveau plan comptable, l'édition en anglais et français sur des supports adaptés doit être effectuée ainsi que la diffusion qui s'accompagneront de l'organisation d'ateliers provinciaux respectifs en direction de représentants des EMF, d'ONG d'appui, du MINFI, du MINADER et autres personnes ressources.

⁷

Le MIX Market est une plateforme d'information sur Internet concernant les EMF du monde entier, qui vise à les mettre en relation avec les donateurs et investisseurs potentiels. Voir www.mixmarket.org.

- (ii) **Renforcement des capacités des cadres du MINFI**, selon leurs fonctions respectives, tant au niveau central que dans les services provinciaux. Il s'agit de renforcer les compétences des cadres dans le domaine général de la micro finance et dans celui du contrôle en particulier pour les personnes en ayant la charge.
- (iii) **Renforcement des moyens matériels**. Le PPMF avait déjà contribué au renforcement des moyens matériels de la Sous Direction de la Microfinance du MINFI. Dans le cadre du PADMIR des appuis limités sont envisagés et concerneront plus particulièrement le service en charge de la supervision (équipement informatique et un véhicule 4x4) dont les moyens matériels sont actuellement limités alors que son rôle en matière de contrôle devrait être renforcé. Pour les services provinciaux des cinq provinces d'intervention du projet, des équipements informatiques et des motos sont prévus. Le service en charge des agréments et du suivi des EMF bénéficiera du renforcement de ses moyens informatiques, essentiellement pour le poste chargé d'assurer la mise à jour de la base de données implantée avec l'appui du PPMF.
- (iv) **Mise en place d'une page WEB sur le site internet du MINFI** pour la dissémination permanente de l'information auprès des EMF. L'actualisation de cette page web sera de la responsabilité des services du MINFI en charge des agréments et du suivi des EMF.

Appui au Comité national de microfinance (CNMF)

4.19 Contrairement à ce qui a été fait avec le PPMF, le projet ne prendra pas en charge les coûts relatifs aux réunions de ses membres devant être financés par le Gouvernement mais appuiera aussi la réalisation d'une partie du plan d'actions du CNMF, notamment la réalisation d'études sur le secteur de la microfinance (de manière indicative, six études sont prévues) afin de permettre au CNMF d'influer efficacement sur la politique du Gouvernement dans le domaine de la microfinance et du financement du secteur rural (inventaire et analyse des différents outils et mécanismes de financement rural en vigueur, micro-assurance en milieu rural, mesure de l'impact de la microfinance rurale en terme de lutte contre la pauvreté, mise en place de centrales d'information et de risque, etc.). Après chaque étude, un atelier de restitution sera organisé conjointement par le CNMF et l'ANEMCAM, à destination des différents intervenants du secteur de la microfinance, en particulier les réseaux/EMF, les banques, et les ministères concernés (MINADER, MINEPIA, MINEPAT, MINFI). Les coûts totaux de ces appuis s'élèveraient à 0,35 million de \$EU (148 millions de FCFA) dont environ 18 000 EU pourraient être couverts par le PNUD.

Appui à certains services du MINADER

4.20 Les appuis du projet pour les services concernés (COOPGIC et celui en charge du crédit rural) porteront, d'une part, sur des appuis en équipements (ordinateurs, petit équipement de bureau et motos pour les services décentralisés) et, d'autre part, sur des appuis en formation par l'intégration des cadres de ces services dans les formations sur le contrôle des EMF organisés par le MINFI et aux ateliers sur la réglementation et le plan comptable (voir ci-dessus). Les cadres du service du crédit rural pourront bénéficier de voyages d'études dans d'autres pays en relation avec ceux organisés par l'ANEMCAM. Les coûts de ces appuis sont estimés à 0,1 million de \$EU (42 millions de FCFA).

Composante 2. Accès aux services financiers ruraux (13,6 millions de \$EU; 81% des coûts totaux)

4.21 Pour permettre l'accès des populations rurales ciblées des cinq provinces à une offre de services financiers pérennes, diversifiés, adaptés à leurs besoins et à un coût abordable, le projet mènera deux types d'actions vis-à-vis des réseaux d'EMF ou EMF indépendants existants: a) la consolidation des réseaux d'EMF intervenant en milieu rural et de leurs caisses rurales existantes ainsi que leur extension dans le cadre de la mise en œuvre de leurs plans de développement respectifs; b) le développement de services financiers adaptés ainsi que des mécanismes/produits novateurs permettant de répondre aux besoins des populations cibles et d'accroître la portée des EMF en milieu rural. Les activités seront organisés en trois sous composantes: (i) appui aux réseaux/EMF en développement; (ii) appui aux réseaux/EMF en construction; et (iii) développement de nouveaux produits et fonds d'innovation. Les EMF partenaires détermineront avec le projet les zones de consolidation/extension

des réseaux en fonction de critères de rentabilité, tout en veillant à ce que les villages touchés par le PADDC, le PNDRT et le futur projet filières soient, dans la mesure du possible, intégrés à ces zones.

4.22 La situation des réseaux et des EMF indépendants ou des caisses locales opérant en milieu rural est variable mais se caractérise généralement par une viabilité incertaine relevant de plusieurs facteurs comme déjà indiqué précédemment. En outre, les structures faîtières ne sont pas toujours en mesure d'assurer pleinement leur rôle de supervision, contrôle et formation des caisses locales de leur réseau. Devant la multiplicité des EMF opérationnels dans les cinq provinces d'intervention et compte tenu des moyens financiers limités du projet, il sera nécessaire d'effectuer une sélection des réseaux (incluant leurs caisses locales) et des EMF indépendants potentiels partenaires du projet. Celle-ci se basera sur les paramètres suivants: (i) effectivité de l'octroi de crédits en milieu rural et de l'atteinte des cibles du PADMIR; (ii) stratégie et volonté pour implanter de nouvelles caisses ou points de service en milieu rural tel qu'inscrit dans le plan de développement du réseau/EMF; (iii) capacité d'autofinancement et d'appui (ressources humaines, matérielles et méthodologie) pour l'implantation de nouvelles caisses ou points de service en milieu rural; (iv) situation organisationnelle et financière du réseau et de ses caisses en milieu rural et évolution sur les trois dernières années; (v) rapports d'audit comptable et financier sur les trois derniers exercices; (vi) perspectives de développement du réseau et d'atteinte de l'autonomie opérationnelle et financière retracées dans un plan d'actions et/ou de développement; (vii) structuration opérationnelle du réseau (existence d'une structure faîtière pouvant remplir les rôles qui lui sont dévolus et/ou d'un service d'appui technique); (viii) être un réseau/EMF agréé par le MINFI ou engagé dans un processus d'agrément; et (ix) être membre de l'ANEMCAM (organe faîtier et caisses affiliées) et à jour de ses cotisations ou s'engager à l'être à court terme. Le processus de sélection devant conduire à l'élaboration d'un plan d'actions dans le cadre du contrat de performance à signer entre le réseau d'EMF/l'EMF et le projet sera différent selon la nature du réseau, selon qu'il s'agisse d'un réseau en développement ou d'un réseau en construction.

4.23 Les activités décrites ci-après dans la présentation des trois sous-composantes et leur volume respectif retracés dans les tableaux de coûts du projet sont à considérer à titre indicatif, même si il a été tenu compte, dans la mesure du possible, des besoins exprimés par les principaux réseaux d'EMF lors de la mission de pré-évaluation. La démarche du projet qui se basera sur une évaluation participative et objective des besoins des EMF permettra de déterminer avec précision la nature des appuis, leur volume respectif et le calendrier de mise en œuvre.

Appui aux réseaux d'EMF en développement (8,2 millions de \$EU)

4.24 L'appui aux réseaux d'EMF en développement concernera à la fois i) des appuis pour leur consolidation visant le renforcement de leur professionnalisation tant au niveau de la structure faîtière et qu'au niveau de leurs caisses implantées en milieu rural et ii) des appuis pour leur extension en zone rurale par la création de caisses ou de points de service. Six (6) réseaux/EMF en développement pourraient être concernés, à des degrés divers, par les appuis envisagés, en consolidation et/ou en extension, dans le cadre d'un contrat de performance.

Appui à la consolidation des réseaux et EMF existants

4.25 Les actions envisagées concernent deux niveaux: (i) la structure faîtière et ses éventuels démembrements et/ou les services d'appuis techniques (SAT) dans le cas des réseaux de caisses autogérées; et (ii) les caisses de base et points de service. Les coûts de base de ce volet s'élèvent à 861,7 millions de FCFA.

4.26 **Au niveau des faîtières et SAT**, les appuis envisagés concernent le renforcement des capacités à trois niveaux: ressources humaines, institutionnelles et matérielles. Le renforcement des capacités des ressources humaines concernerait tant le personnel technique que les élus des organes de gouvernance pour des formations adaptés sur des thématiques générales relatives à la gestion d'une institution de microfinance (analyse financière, gestion des impayés et fixation du taux d'intérêt, gestion des risques opérationnels, la gouvernance des EMF, etc.) et des formations de formateurs pour les formations à la base des élus ou du personnel des caisses dont l'organisation serait aussi appuyée. Pour les élus des faîtières des formations en interne sur leurs rôles et responsabilités et tout autre

thème jugé pertinent sont envisagées. Ces formations pourraient toucher des réseaux ou EMF n'ayant pas été sélectionnés pour un accord de partenariat avec le projet mais intervenant tout de même en milieu rural. Le renforcement des capacités institutionnelles pourrait concerner l'actualisation de leur plan de développement respectif et d'autres actions, notamment: a) l'implantation de nouveau Système d'information et de gestion (SIG) pour les réseaux ne disposant pas d'un SIG informatisé ou utilisant un SIG dépassé; b) l'élaboration de documents internes de gestion tels que les manuels de procédures, les documents de politiques ou statutaires. Le renforcement des capacités matérielles concernerait un appui limité en équipement informatique pour faciliter la gestion des informations au niveau central et en moto pour favoriser le suivi de proximité des caisses de base par le personnel de la faîtière ou de ses démembrements.

4.27 **Au niveau des caisses de base ou points de service existants**, les appuis sont à distinguer selon la nature de ces entités de base pour tenir compte des modalités respectives de fonctionnement (réseaux de caisses autogérées ou autres réseaux de type mutualiste et EMF indépendants). Les différents appuis en consolidation à ces entités de base pourraient concerner, à des degrés divers, environ 128 caisses et/ou points de service intégrés à des réseaux/EMF ayant signé un accord de partenariat avec le projet. Ces appuis porteront, selon les cas et les besoins respectifs, sur le renforcement des capacités à trois niveaux: ressources humaines, de gestion, et matérielles. Le renforcement des capacités des ressources humaines concernerait tant le personnel salarié que les élus des organes de gouvernance pour des formations diverses adaptées aux besoins respectifs. Le renforcement des capacités institutionnelles concernerait essentiellement la poursuite de l'implantation de SIG informatisé au niveau des entités de base appartenant à des réseaux déjà pourvu permettant ainsi de renforcer les capacités de gestion de ces entités de base, un suivi plus efficace du portefeuille de crédit et la prise en compte de produits diversifiés. Le renforcement des capacités matérielles concernerait l'équipement informatique pour faciliter la gestion des activités, la dotation en moto pour favoriser le suivi de proximité des bénéficiaires de crédit et l'équipement en coffre fort pour renforcer la sécurisation des épargnes des membres. De plus pour les réseaux de caisses autogérées, il est envisagé d'appuyer la construction et l'équipement en mobilier de bureau pour certaines caisses qui, bien que fonctionnelles au niveau villageois, ne disposent pas toujours d'un local adapté limitant la confiance des populations locales.

Appui à l'extension des réseaux et EMF existants

4.28 L'extension (ou la densification) des réseaux est à envisager sous différentes formes et non uniquement par l'adjonction de nouvelles caisses selon le modèle traditionnel mais se fera également par l'implantation de points de service rattachés à une caisse, sans gouvernance locale, ouverts périodiquement ou non et pourraient aussi concerner des techniques alternatives telles que les agences mobiles, guichets périodiques dans les marchés, etc. Les appuis à l'extension des réseaux/EMF en milieu rural doivent être distingués selon le type de réseaux pour tenir compte de leur méthodologie spécifique. Les appuis se situeront à deux niveaux: celui des structures faîtières ou des ONG d'appuis dans le cas des réseaux autogérés (ces ONG ayant la charge de promouvoir le développement et la création des caisses/points de services à la base), et celui des caisses et points de services eux-mêmes. L'implantation d'environ 120 nouvelles caisses et de points de service est envisagée et sera financée conjointement par les réseaux, le projet ainsi que les membres/sociétaires.

4.29 Le projet apportera son appui aux faîtières des réseaux/EMF concernés (ou ONG d'appui pour le cas des réseaux de caisses autogérées) afin de contribuer à la couverture des coûts directs engendrés par la création des caisses et points de services: actions d'animation du processus de création, formation et suivi/contrôle rapproché des caisses/points de services créés durant les premières années de leur existence. En ce qui concerne les caisses elles mêmes, le projet apportera des appuis à plusieurs niveaux selon les besoins de chaque partenaire déterminés de manière participative: formations initiales et complémentaires des élus en microfinance et sur les rôles et le fonctionnement des organes de gouvernance, formation en comptabilité, gestion de portefeuille de crédit, etc. du personnel chargé de gérer au quotidien les caisses, construction ou aménagement du local des caisses/points de services créés (les moyens limités du projet ne permettent pas d'envisager la construction de l'ensemble des locaux) et équipement en mobilier de bureau et coffre fort. Des

équipements en moto, ordinateur et licences de logiciel de gestion spécialisé pour les réseaux dotés d'un SIG informatisé nécessitant l'acquisition de licences supplémentaires sont aussi prévus selon les besoins et modes de fonctionnement respectifs des réseaux/EMF partenaires.

4.30 Il convient de noter que le projet n'interviendra pas directement dans la couverture des déficits d'exploitation qui seront normalement enregistrés par les caisses/points de services créés durant les premières années. Ce sont les réseaux qui contribueront à couvrir ce déficit. De plus, contrairement à ce qui a pu se dérouler par le passé, afin d'éviter les problèmes d'appropriation, les caisses locales ne seront pas implantées sous la pression du projet mais par les réseaux sélectionnés sur la base d'une demande exprimée par les communautés et vérifiée par les agents des réseaux.

4.31 En outre, pour les caisses/points de services créés avec l'appui du projet, la méthodologie d'octroi de crédit et de mobilisation de l'épargne ainsi que les procédures opérationnelles seront du ressort exclusif des réseaux/EMF concernés. Le projet n'interviendra que pour appuyer l'adaptation et/ou le développement de nouveaux produits et services aux besoins des populations rurales et des micro-entrepreneurs (cf. sous-composante 3 infra).

Appui aux réseaux d'EMF en construction (3,5 millions de \$EU)

4.32 La sous-composante 2 concerne des réseaux ne présentant pas un degré de maturité suffisant et une visibilité quant à leurs perspectives de viabilité mais dont les caisses opèrent en milieu rural et touchent les cibles du projet. De ce fait et pour l'intérêt qu'ils représentent eu égard aux objectifs du projet, ces réseaux méritent d'être accompagnés à des degrés divers.

4.33 La démarche préalable à leur endroit se présente comme suit: i) réalisation d'un audit comptable et financier afin d'établir avec précision la situation financière de ces réseaux ou groupes de caisses et en particulier la situation du portefeuille de crédit et des fonds propres; et ii) réalisation d'un audit organisationnel externe afin de déterminer avec précision, de manière participative, les forces et faiblesses du réseau à tous les niveaux de son organisation et ses perspectives de viabilité dans son contexte et dans le cadre d'un schéma organisationnel adapté. Un plan d'actions à court terme (sur une période d'environ une année) doit résulter de cet audit afin de permettre au réseau d'engager les réformes urgentes avant de s'engager dans un plan de développement à plus long terme.

4.34 Le projet appuierait la réalisation de ces audits pour 5 réseaux (ou groupe de caisses) de cette nature. A cette issue, compte tenu de ses moyens limités, le projet ne pourrait s'engager que dans l'accompagnement d'un seul de ces réseaux en appuyant la mise en œuvre de son plan d'actions à court terme et dans un deuxième temps, selon les résultats obtenus et l'engagement effectif du réseau, l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de développement à moyen terme. Les réseaux non sélectionnés par le projet disposeront alors d'évaluations qui leur permettront de prendre contact avec d'autres partenaires au développement afin de bénéficier d'un accompagnement⁸; l'équipe du projet les appuiera dans ces démarches à la fois pour l'identification des partenaires potentiels, pour la mise en relation et la détermination des termes d'un éventuel partenariat.

4.35 Sans préjugés des résultats de ces audits et des propositions organisationnelles qui en résulteront, les appuis relevant de la mise en œuvre du plan d'actions à court terme dans le cadre d'une professionnalisation du réseau retenu⁹ pourraient porter sur des tournées de sensibilisation, des ateliers d'information-sensibilisation, l'organisation d'assemblées générales (AG) de validation dans chaque caisse et AG constitutives des nouvelles caisses et de la faîtière, des ateliers de préparation des nouveaux textes, des travaux comptables de consolidation des comptes, l'équipement des caisses

⁸ Dans le cadre de la future stratégie nationale pour le développement de la microfinance, ce type d'appui devrait être prévu et permettre à ces réseaux de disposer d'appui financier pour accompagner leur plan d'actions à court terme et ensuite leur plan de développement.

⁹ L'hypothèse a été faite, pour les besoins de chiffrage des coûts, que le réseau à accompagner opérerait une transformation organisationnelle pour devenir un réseau professionnalisé opérant en milieu rural au travers de points de service à partir de caisses implantées en milieu urbain ou semi urbain (ses caisses de bases autogérées estimées à 25 seraient regroupées autour de 6 caisses et 6 points de service rattachés)

reconfigurées (aménagement local, ordinateur, mobilier de bureau, coffre fort, moto, lot d'outils de gestion), la formation des nouveaux élus, le recrutement et formation du nouveau personnel salarié, et l'appui au fonctionnement des caisses sur une période de 4 mois. Toutes ces actions seraient mises en œuvre par l'ONG partenaire et opérateur du réseau dans le cadre d'un contrat de performance signé avec le projet dont le coût serait pris en compte par les financements du projet.

4.36 Parallèlement à la mise en œuvre du plan d'actions à court terme, l'élaboration du plan de développement à moyen terme serait entreprise de manière participative avec l'appui d'un consultant externe expérimenté. Le projet accompagnerait ensuite la mise en œuvre du plan de développement sur une période d'environ quatre années afin de permettre à ce réseau de se développer de manière professionnelle dans une perspective claire de viabilité en offrant des produits et services adaptés aux populations rurales au travers de ses caisses mais surtout de ses points de service. La mise en œuvre du plan de développement pourrait porter au niveau de la faïtière sur l'aménagement du local et son équipement (ordinateur, mobilier de bureau, moto et coffre fort), la formation initiale et complémentaire des élus, la formation du personnel technique et la couverture dégressive des charges de fonctionnement. Au niveau des caisses et points de service, les appuis concerneraient la construction des locaux des points de service, l'équipement des caisses/points de service (ordinateur, coffre fort, mobilier de bureau), l'étude d'implantation et implantation d'un SIG informatisé adapté, la formation complémentaire des élus et du personnel technique, et la couverture dégressive des charges de fonctionnement.

4.37 La mise en œuvre de ce plan de développement à moyen terme nécessitera par ailleurs la couverture dégressive des coûts d'accompagnement par une ONG nationale, opérateur du réseau, dans le cadre d'un contrat de performance signé avec le projet et qui passera ensuite le relais à l'équipe technique de la faïtière. Ainsi, au côté des grands réseaux d'envergure nationale, par ailleurs appuyés pour leur consolidation et extension, ces appuis permettront au Cameroun de disposer d'un réseau d'envergure régionale viable et impliqué dans le financement du monde rural.

Développement de nouveaux produits et fonds d'innovation (2,4 millions de \$EU)

4.38 Les activités de cette sous-composante vise à la fois à promouvoir une offre de services et produits financiers adaptés aux divers besoins (en matière de crédit, d'épargne mais aussi d'assurance, de transfert d'argent, etc.) et capacités (financières, garanties) des populations cibles du projet en milieu rural et l'introduction de l'innovation pour la délivrance de ces produits et services (en particulier avec les nouvelles technologies) et de mécanismes novateurs devant permettre d'accroître la portée en milieu rural. Pour ce faire, les activités s'articulent autour de trois volets: (i) la formation des agents des EMF pour qu'ils soient en mesure d'appréhender les besoins réels et contraintes des populations cibles et à partir de là mettre en évidence les produits et services à adapter ou développer; (ii) l'appui au développement de nouveaux produits et services au sein des réseaux/EMF partenaires; et (iii) un fonds d'innovation. Les coûts de base des appuis envisagés s'élèvent à 332 millions de FCFA dont 195 millions pour le fonds d'innovation.

4.39 La formation des agents des EMF concernent deux types de formation: a) la formation à la conduite d'ateliers de marketing participatif qui consiste à animer un groupe de membres de caisse de base et leur gérant afin qu'ils puissent eux-mêmes dégager leurs besoins sur l'année, en particulier, en matière de financement et d'épargne et qui permettent de mettre en évidence les besoins qui ne sont pas couverts (ou mal couverts par des produits inadaptés en montant, durée, périodicité ou encore exigence de garantie ou coût) et pourraient faire l'objet d'une offre de produit de crédit ou d'épargne et de tout autre nature selon les besoins identifiés; b) la formation sur le processus de développement de nouveaux produits lui-même.

4.40 Lorsque les produits et services à adapter ou à développer auront été identifiés, il s'agira d'accompagner les réseaux/EMF partenaires à les introduire dans la gamme de leurs produits. Cette introduction passe par plusieurs étapes dont la première consiste en la réalisation d'une étude de marché en particulier pour les nouveaux produits (11 études de marché portant sur des produits ou services différents dans différentes provinces sont envisagées). A l'issue des études de marché, selon les résultats obtenus, les produits ou services seront introduits par les réseaux/EMF et offerts à leurs

membres. Cette introduction nécessite un processus de test, d'évaluations avant la généralisation que le projet appuiera en complément des contributions des réseaux/EMF partenaires.

4.41 L'adaptation ou la mise en place de nouveaux produits de crédits requiert généralement un accroissement des ressources disponibles au sein des réseaux/EMF. Au delà d'un accroissement des ressources internes notamment par une mobilisation plus importante de l'épargne grâce à de nouveaux produits, le projet appuiera la mise en relation entre les réseaux/EMF partenaires et les banques commerciales afin de développer les opérations de refinancement qui permettront aux caisses de base de disposer de ressources complémentaires pour financer l'accroissement de leurs activités de crédit.

4.42 Concernant le fonds d'innovation, il s'agira avec les réseaux/EMF partenaires d'appuyer le processus de développement de produits innovants (faisant notamment appel aux nouvelles technologies telles que la téléphonie mobile), au-delà des produits classiques, et de mécanismes novateurs visant l'approfondissement de l'intervention des réseaux/EMF en milieu rural et en particulier en direction des cibles les plus défavorisées. L'éligibilité des actions envisagées au fonds d'innovation se basera sur deux critères principaux: a) être inscrites dans les activités du plan de développement de l'institution ou, si elles n'étaient pas programmées, être en parfaite cohérence avec la stratégie de développement du réseau et ses capacités de gestion; b) faciliter l'accès des groupes cibles du projet aux services financiers sous l'angle de l'amélioration des conditions d'accès et/ou de l'approfondissement de la portée grâce à de nouveaux mécanismes pour toucher les cibles les plus démunies et/ou les plus reculées.

4.43 Pour accompagner la mise en œuvre des actions de la composante, le projet mobiliserait une assistance technique de niveau international (ATI) à plein temps pendant les cinq premières années, qui assistera/conseillera le coordonnateur de l'UCP et son équipe dans l'exécution de leurs tâches mais aussi apportera des conseils aux réseaux/EMF (voir mandats détaillés à la section 5 C.)

Composante 3. Coordination et gestion du projet (3,85 millions de \$EU; 19% des coûts totaux)

4.44 **Unité de coordination et de gestion du projet** (2,55 million de \$EU). Basée à Yaoundé, l'UCP sera constituée d'un personnel peu nombreux mais hautement qualifié compte tenu de la stratégie de partenariat avec les EMF et de sous-traitance à des PS: a) un(e) coordonnateur/trice; b) un(e) responsable administratif et financier (RAF), chargé(e) notamment du contrôle interne financier et de gestion et de la passation des marchés; c) un(e) comptable; d) un(e) assistant(e) administratif; e) un(e) responsable de la microfinance (salaire comptabilisé sur la composante 2); f) un(e) responsable de la programmation, du suivi-évaluation (RPSE), chargé également de la gestion et dissémination des connaissances, travaillant en étroite collaboration avec ses autres collègues; et g) du personnel d'appui: un(e) assistant(e) de direction, un(e) secrétaire, quatre chauffeurs. Le projet financera: (i) l'acquisition des moyens de transport (quatre véhicules tout terrain), de l'équipement de bureau (mobilier, matériel informatique, photocopieuses, etc.) et de communication (internet, téléphones portables) nécessaire; (ii) les salaires des agents et les frais de déplacement pour les missions sur le terrain; (iii) les frais de fonctionnement des moyens de transport et des équipements ci-dessus; (iv) la formation du personnel au pays ou à l'étranger sur des thèmes spécifiques (informatique, participation à des séminaires d'échanges d'expérience, visites d'autres projets FIDA dans la sous-région); et (v) les frais généraux (location de bureaux, fournitures, eau, électricité, téléphone, accès internet, etc.).

4.45 **Antenne de Maroua pour le Nord et l'Extrême Nord** (0,21 million de \$EU). Commune avec l'antenne actuelle du PADC, elle permettra d'assurer un meilleur service aux groupes cibles et un suivi étroit des activités des EMF partenaires et des PS dans ces deux provinces. Elle sera limitée à un responsable microfinance (coût comptabilisé sur la composante 2) assisté d'un chauffeur. Le PADMIR financera les salaires et indemnités de déplacement ainsi que les frais de fonctionnement de l'antenne et le remplacement des moyens de transport et autres équipements nécessaires à l'achèvement du PADC en 2010.

4.46 **Appui au suivi-évaluation et à la gestion du projet** (0,67 million de \$EU). Il s'agira de financer: (i) *un appui au suivi et à l'évaluation (S-E)*: a) missions d'appui technique de courte durée

pour accompagner la mise en place du système de S-E; b) réalisation des enquêtes de base SYGRI¹⁰ (enquêtes indice des biens des ménages, enquête anthropométrique) en année 1, qui seront répétées en années 3 et 6; c) conduite des missions de revue à mi-parcours (en année 3) et d'évaluation finale du projet (année 6); d) appui à la tenue des réunions du comité national de pilotage (CNP); et e) appui aux missions de supervision nationale du projet (deux par an), réalisées par certaines membres de l'ETN (CPMT) pour vérifier la conformité de ses actions avec les politiques et stratégies nationales; (ii) *un appui à la gestion du projet*: a) missions de court terme pour la finalisation du manuel de procédures administratives, financières et comptables et du manuel d'exécution du projet; b) acquisition du logiciel de comptabilité/gestion et mise en route du système de comptabilité et de gestion financière; c) frais d'audits externes annuels.

5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET MISE EN ŒUVRE

A. ORGANISATION ET AGENCES D'EXÉCUTION

5.1 Les détails sur l'organisation du projet se trouvent à l'Annexe 5. Le projet sera placé sous la tutelle du MINADER, car il s'agit de se concentrer sur la microfinance rurale et par souci d'accompagner/compléter les autres activités/projets menés par le MINADER pour améliorer la capacité des cibles rurales à utiliser au mieux les technologies et les financements apportés par les EMF opérant en milieu rural qui seront partenaires du PADMIR¹¹. Celui-ci délèguera la maîtrise d'ouvrage à une UCP, dotée de l'autonomie administrative et financière. Schématiquement, la structure organisationnelle du projet comprendra trois niveaux de responsabilités: (i) le niveau de pilotage et de concertation constitué du Comité national de pilotage (CNP) où se rencontrent les ministères et les institutions publiques et privées intéressées par le projet et des espaces de concertation provinciaux; (ii) le niveau de coordination et gestion des activités constitué par l'UCP (et l'antenne pour le Nord et l'Extrême Nord); et (iii) le niveau d'exécution des activités sur le terrain assuré par les EMF et les PS contractuels.

5.2 **Comité national de pilotage (CNP).** Le CNP sera présidé par le MINADER et comprendra: (i) des représentants des autres ministères concernés par le projet: MINFI, MINEPIA, MINEPAT, MINPROFF; (ii) deux représentants de l'ANEMCAM; (iv) un représentant de l'association professionnelle des établissements bancaires (APECAM); et (v) deux représentants de la plateforme nationale des OPA. Le CNP se réunira au moins une fois par an en session ordinaire (de préférence deux fois par an), dans la zone du projet. Il sera chargé: (i) d'approuver les rapports d'annuels d'exécution (technique et financière) du projet; (ii) de donner un avis sur les Programmes de travail et des budgets annuels (PTBA) avant leur transmission au FIDA (et aux éventuels cofinanciers) par le MINADER; (iii) de veiller à la cohérence du projet avec les politiques sectorielles (politique nationale de microfinance, SDSR, politique de promotion des PME et des micro-entreprises); (iv) de garantir la complémentarité et la synergie entre le PADMIR et les autres projets, notamment ceux financés par les ressources PPTE et exécutés par le MINADER et le MINEPIA (en particulier les projets d'appui aux réseaux CVECA et MC² et ceux comportant des subventions en capital/lignes de crédit aux EMF et intervenant dans les 5 provinces d'intervention ciblées), et les autres projets appuyés par le FIDA; et (v) de suivre la mise en œuvre des recommandations des missions de supervision directe du FIDA et de celles de suivi de conformité avec les politiques nationales. Le coordonnateur du projet assurera le secrétariat du comité.

5.3 **Espaces/Comités de concertation provinciaux.** Des espaces/comités de concertation entre parties prenantes publiques, associatives et privées concernant le développement agricole et rural

¹⁰ Système de gestion de l'impact des projets fondé sur les résultats (SYGRI) / Result Impact Management System (RIMS).

¹¹ L'ancrage institutionnel du projet a été amplement discuté lors de la préévaluation avec l'ensemble des parties prenantes, comme recommandé par le QE/TRC. Le ministre des finances lui-même a indiqué au FIDA qu'il ne voyait pas d'inconvénient à ce que le projet soit attaché au MINADER, vu sa nature, et également parce que le MINFI n'a pas vocation à exécuter de projet (ce rôle devant rester au niveau des ministères techniques).

devraient être mis en place au niveau de chaque province dans le cadre du projet AMO (un espace de ce type concernant le développement communautaire existe dans la province de de l'Extrême Nord). Le projet s'appuiera sur ces espaces/comités qui auront pour rôle: (i) de constituer un forum d'échanges sur les expériences et les actions à mener en matière des services financiers ruraux dans la province; (ii) de veiller à une cohérence dans les approches de mise en œuvre des différents projets et de maximiser les complémentarités et synergies entre eux; (iii) d'informer toutes les parties prenantes sur l'exécution du projet, discuter les rapports d'évaluation, enquêtes d'impact et rapports de supervision du projet pour améliorer progressivement sa mise en œuvre; et (iv) d'appuyer l'UCP dans la définition des actions à mener par le projet et la préparation des PTBA. Placé sous la responsabilité des délégations provinciales de l'agriculture (DPA) du MINADER, ils réuniront des représentants des services techniques provinciaux concernés (les mêmes qu'au niveau du CNP), des établissements financiers partenaires (EMF voire banques), des projets de développement rural ayant une composante finances rurales et/ou appui aux AGR/MER, de la société civile (ONG importantes intervenant en milieu rural et fédération/unions d'OPA), et des chambres consulaires (CHART dans l'Ouest, Chambre d'agriculture, etc.). Ces comités se réuniront selon les besoins, et au moins une fois par an. Leur secrétariat sera assuré par les DPA (avec l'appui de l'antenne pour le Nord et l'Extrême Nord et de l'UCP dans les autres provinces d'intervention).

5.4 **Unité de coordination et de gestion du projet.** L'UCP sera localisée à Yaoundé et sera dotée de l'autonomie administrative et financière. Le coordinateur et les autres cadres seront recrutés de manière compétitive après publication de vacances de postes auprès des médias nationaux (presse, radio), selon des procédures définies dans l'accord de prêt. Leur nomination ou leur changement nécessitera l'avis du FIDA. Le recrutement et la gestion du personnel d'appui (secrétaires, chauffeurs, gardiens) seront également transparents et ouverts à la compétition. Tous les contrats seront à durée déterminée, d'un an, renouvelables en fonction des performances atteintes.

B. GESTION DU PROJET

5.5 Les éléments détaillés sur la gestion du projet se trouvent à l'Annexe 5. Le projet utilisera des outils modernes: un contrôle interne financier et de gestion fondé sur une comptabilité analytique grâce à un logiciel de gestion financière de projet adapté, le suivi de tableaux de bord techniques et financiers de l'exécution du projet, grâce notamment à un logiciel de S-E relié au logiciel financier.

5.6 **Programme de travail et budget annuel (PTBA).** Le projet sera exécuté sur la base de PTBA fondés sur les résultats, soumis aux commentaires du CNP et approuvés par le MINADER puis le FIDA. Le PTBA sera préparé par l'UCP sur la base des programmes d'action discutés avec le MINFI, l'ANEMCAM et le MINADER (composante 1) et les EMF partenaires (composante 2). Il tiendra également compte des recommandations issues des espaces de concertation provinciaux, des ateliers de S-E participatifs et de celles des PS participant à la mise en œuvre du projet. Le PTBA indiquera le détail des activités, leurs coûts unitaires et globaux, les indicateurs de suivi, et leurs modalités d'exécution. Il sera assorti d'un plan de passation des marchés indiquant les montants et méthodes de passation des marchés proposés, pour chaque marché envisagé. Une approche souple, permettant des révisions régulières du PTBA au cours de l'exercice budgétaire, sera adoptée, en assurant un dialogue permanent entre l'UCP, les EMF partenaires et les PS participant à l'exécution des activités. Les résultats inscrits au PTBA seront liés au système de suivi de l'impact des projets fondé sur les résultats du FIDA (SYGRI) et l'UCP alimentera chaque année la base de donnée y afférente du FIDA.

5.7 **Activités de démarrage.** Pour permettre un démarrage rapide du projet, certaines activités préparatoires seront entreprises par le MINADER entre l'approbation du projet par le FIDA (ou la signature de l'accord de prêt et de don) et sa mise en vigueur, en particulier: (i) la sélection du coordinateur et des principaux cadres de l'UCP (RAF, RPSE, comptable, responsables microfinance national et de l'antenne); (ii) la préparation des projets de textes portant création, organisation, compétences, composition et fonctionnement de l'UCP et du CNP; (iii) le lancement de l'appel d'offres international, selon les modalités définies à l'accord de prêt et en accord avec le FIDA, pour la sélection de l'assistance technique internationale du projet; (iv) l'élaboration d'une première version du manuel de mise en œuvre du projet incluant les procédures administratives, comptables et

financières, celles de passation des marchés et celles de suivi-évaluation (sur la base de la proposition de manuel –cf. Annexe 5); (v) le choix du logiciel de gestion comptable et financière et la revue des tâches et compétences détaillées du personnel administratif et comptable de l'UCP (sur la base de la proposition des termes de mandat, profils et qualification des cadres de l'UCP –cf. Annexe 6); (vi) les activités préparatoires pour la mise en place du système de S-E: discussion du cadre logique avec les principales parties prenantes, élaboration des principaux indicateurs, réflexions sur les méthodes de collecte des données et le choix du logiciel de S-E; (vii) la préparation des termes de référence des études de base SYGRI à mener; (viii) le lancement de l'appel à manifestation d'intérêt pour présélectionner rapidement les réseaux/EMF partenaires dans les provinces d'intervention; (ix) l'identification des PS potentiels pour le renforcement des capacités des réseaux/EMF (ONG, bureaux d'études et consultants individuels spécialisés, institutions de formation), la préparation des dossiers de pré-qualification, et la proposition de critères de sélection et de grilles de notation pour leur sélection; (x) la préparation des modèles de contrats avec les PS, sur la base de ceux utilisés par le PPMF, le PADC et le PNDRT; (xi) la préparation des dossiers d'appels d'offres pour l'acquisition des biens pour la première année; (xii) la préparation des termes de référence et du dossier d'appel d'offres pour la sélection de l'auditeur externe; (xiii) la préparation du PTBA de la 1^{ère} année et du plan de passation des marchés pour les 18 premiers mois; et (xiv) l'organisation du séminaire de démarrage du projet. Ces activités seront préfinancées par le MINADER et seront éligibles au remboursement sur les fonds du prêt, dès la mise en vigueur du prêt.

C. MISE EN ŒUVRE¹²

5.8 Pour la consolidation et l'extension des réseaux, un appel à proposition sera lancé par le projet dès après la signature de l'accord de prêt par l'Emprunteur et par le FIDA, lequel détaillera: (i) les zones d'intervention du projet ainsi que ses populations cibles (femmes, jeunes et micro-entrepreneurs en milieu rural); (ii) les types d'appuis financiers (subventions couvrant une partie des coûts d'implantation et d'équipements des réseaux /EMF) et non financiers (assistance à la formation des membres, des élus et du personnel) proposés par le projet; (iii) les engagements du réseau dans l'implantation et l'opérationnalisation des nouveaux points de service (préfinancement éventuel de certains coûts avec contribution de la communauté villageoise, formation, apport de la méthodologie opérationnelle et des procédures, suivi, assistance et supervision par la structure faîtière); et (iv) les indicateurs retenus pour l'évaluation de l'impact et de la performance de chaque EMF/point de service appuyé (base de la poursuite des appuis du projet). Sur la base des dossiers techniques et financiers établis par les différents réseaux opérationnels dans les zones d'intervention du projet en réponse à cet appel à proposition, une commission technique (composée de représentant du MINFI, du MINADER, de l'ANEMCAM et du projet) sélectionnera les réseaux/EMF éligibles pour la consolidation et/ou l'extension de leurs réseaux en zone rurale, puis élaborera avec chacun d'entre eux un programme d'actions pluriannuel, dont le contenu sera révisé chaque année à la lumière des réussites et difficultés rencontrés durant l'exécution.

5.9 Dans le cadre du renforcement des capacités des EMF renforcés/créés, notamment en ce qui concerne l'adaptation des produits et services financiers aux cibles rurales et l'utilisation des nouvelles technologies, les appuis techniques de PAMIGA¹³, du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (CGAP) logé à la Banque mondiale et du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU)¹⁴ pourront être mobilisés.

¹² La mise en œuvre par composante est détaillée à l'Annexe 5.

¹³ PAMIGA (Participatory Microfinance Group for Africa) est une initiative supportée par le FIDA et la coopération suisse pour renforcer les EMF dans plusieurs pays d'Afrique de l'ouest ainsi qu'à Madagascar. Elle a pour vocation de travailler en appui aux projets de microfinance rurale appuyés par le FIDA dans ces pays.

¹⁴ Avec lequel le FIDA vient de signer un accord de partenariat (don d'environ 1 million de \$EU du FIDA sur la période 2008-2010) afin que le bureau régional pour l'Afrique de l'ouest et centrale spécialisé en microfinance du FENU puisse appuyer la mise en œuvre des projets microfinance du FIDA dans la sous-région.

5.10 En appui au coordonnateur du projet et aux responsables national et provincial de la microfinance, l'ATI mobilisée aura notamment les tâches suivantes: (i) élaboration du contenu du dossier d'appel à manifestation d'intérêt pour la sélection des EMF partenaires; (ii) élaboration de la méthode d'évaluation et de sélection finale des réseaux/EMF; (iii) élaboration des PTBA et des rapports d'activités et de suivi-évaluation du projet; (iv) élaboration finale puis régulière révision et mise à jour du manuel de mise en œuvre du projet; (v) élaboration du contenu des contrats de performance pour la contractualisation avec les réseaux/EMF sélectionnés; (vi) sélection des PS pour les différentes études (audits comptable, financier, et organisationnel, élaboration de plan de développement, étude sur l'implantation de SIG, études à réaliser par le CNMF, etc.), la formation de formateurs en faveur des réseaux/EMF partenaires et pour l'évaluation de la qualité des prestations des EMF; (vii) évaluation de la qualité des prestations externes réalisées au profit des réseaux/EMF partenaires, de l'ANEMCAM, du MINFI, du CNMF et du MINADER; (viii) assistance aux réseaux/EMF, selon leurs besoins et à leur demande, pour l'adaptation de leurs produits et services financiers, et pour l'élaboration des itinéraires technico-financiers des différentes spéculations, en relation avec les services compétents du MINADER (et autres ministères); (ix) assistance aux réseaux/EMF pour la publication de leurs données sur le MIX-Market; (x) suivi de la mise en œuvre des contrats de partenariats avec les réseaux/EMF et évaluation des résultats atteints; (xi) mise en relation des EMF avec les banques commerciales et projets PPTTE et appui à la négociation des modalités de refinancement éventuel en faveur des réseaux/EMF partenaires; (xii) appui à la définition de la stratégie d'autonomisation de l'ANEMCAM; (xiii) opérationnalisation du fonds d'innovation; (xiv) formation et assistance aux responsables national et provincial de la microfinance; (xv) évaluation annuelle des cadres de l'UCP; (xvi) vérification de l'emploi rationnel de ressources humaines, matérielles et financières du projet, selon les procédures énoncées dans l'accord de prêt et le manuel de mise en œuvre du projet; et (xvii) tout autre tâche tel que jugée utile et nécessaire par le coordonnateur du projet.

5.11 L'ATI sera sélectionnée par un appel d'offres international ouvert largement publié selon les procédures habituelles (journaux d'envergure internationale) et aussi par l'intermédiaire des sites internet dédiés à la microfinance (www.lamicrofinance.org, www.capaf.org, www.cgap.org). Les ONG/bureaux d'études/institutions spécialisés en microfinance rurale internationalement reconnues et les agences des Nations Unies compétentes (en particulier le FENU, avec lequel le FIDA vient de signer un partenariat pour la microfinance en Afrique de l'ouest et centrale) pourront y prendre part et seront directement informés du lancement de l'appel d'offre. L'institution sélectionnée ne devra pas répliquer le modèle d'EMF qu'elle promeut habituellement mais plutôt respecter les spécificités locales et les démarches déjà entreprises par chaque réseau partenaires du PADMIR.

D. SUIVI ET ÉVALUATION

5.12 Le détail sur la mise en œuvre du système de S-E est présenté à l'Annexe 5. Le projet attachera une grande importance aux fonctions de suivi et d'évaluation (S-E), essentielles pour un pilotage stratégique et opérationnel pertinent du projet et pour apporter les éléments d'information nécessaires aux correctifs et ajustements tout au long de sa mise en œuvre. Le système de S-E reposera sur: (i) un suivi interne permanent; (ii) des évaluations internes et externes périodiques; et (iii) les missions de supervision mandatées par les bailleurs de fonds et par les départements ministériels concernés. La nature du projet (délivrance des services aux bénéficiaires finaux essentiellement de manière indirecte à travers les EMF partenaires, responsabilisation des EMF, des PS, et des emprunteurs dans le S-E) dicte une conception moderne du S-E, fondée sur une démarche participative et flexible impliquant ces différents acteurs. Les documents d'évaluation interne et externe seront présentés au CNP et au FIDA. Pour faciliter la mise en place du S-E, les cadres de l'UCP effectueront au démarrage du projet des missions d'information dans d'autres projets au Cameroun dotés de systèmes de S-E performants et pourront, si nécessaire, suivre des formations en S-E, à préciser en fonction d'une revue des compétences du personnel. Le projet se dotera d'un logiciel de S-E permettant de récupérer des informations financières du logiciel de gestion financière retenu, afin d'effectuer un suivi technico-financier de l'exécution des PTBA. Il mobilisera des consultants spécialisés (de niveau international et national) pour appuyer la mise en place du dispositif de S-E et

son adaptation au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre, à travers des missions de courte durée.

5.13 L'efficacité du système de S-E constituera un des critères de performance du Projet. Dans la définition des indicateurs et la collecte et l'analyse des informations, des méthodes d'autoévaluation seront utilisées et des séminaires participatifs de S-E seront organisés. Le responsable du S-E du projet aura essentiellement des fonctions: (i) de centralisation, d'organisation, de consolidation et d'analyse des rapports internes (soumis par les EMF partenaires, les PS contractuels et les cadres de l'UCP) afin de suivre le tableau de bord du projet et produire les rapports périodiques de S-E et d'exécution du projet; (ii) d'organisation et de supervision des enquêtes de références/enquêtes thématiques pour évaluer l'impact du projet sur les bénéficiaires; et (iii) d'appui méthodologique aux cadres de l'UCP, aux EMF et aux PS en matière de S-E.

5.14 **Suivi interne.** Celui-ci a un caractère permanent car il a pour objet de suivre la mise en œuvre des activités prévues aux PTBA et l'atteinte des résultats attendus de ces dernières. Il constitue donc une responsabilité première de l'UCP, mais aussi des bénéficiaires directs (EMF) et indirects (petits producteurs, GIC, MER) et des PS exécutant les activités. En conséquence, ces derniers rendront compte régulièrement de leurs activités à l'UCP (via l'antenne le cas échéant). Les contrats signés avec eux intégreront des clauses qui détailleront: la nature et la périodicité des indicateurs à suivre, le format des fiches de suivi, le plan, le contenu et le calendrier de remise des rapports, etc. Les rapports de S-E constitueront un des éléments majeurs pour juger de la bonne exécution des contrats par les EMF/PS et justifier leur renouvellement. La mise en place des fiches de suivi sera assurée par chaque cadre de l'UCP, avec l'appui du responsable du S-E. Généralement, la fréquence de transmission des fiches de suivi par les PS/EMF sera mensuelle, et celle de remise des rapports trimestrielle. Pour faciliter le suivi interne, le Coordinateur du projet veillera à organiser une réunion hebdomadaire de l'équipe centrale de l'UCP et une réunion mensuelle avec les principaux EMF/PS et (si possible) les cadres de l'antenne. Le responsable du S-E du Projet produira des notes mensuelles (incluant une mise à jour du tableau de bord), un rapport analytique trimestriel, et un rapport annuel en appui à la préparation du rapport annuel d'activités et d'exécution financière du projet. Ces rapports feront ressortir les écarts enregistrés entre les prévisions et les réalisations (techniques et financières), les explications de ceux-ci et les recommandations y afférentes.

5.15 **Evaluation interne et externe.** Les activités d'évaluation s'attacheront à mesurer: (i) l'impact du projet sur les bénéficiaires, notamment les groupes vulnérables, et l'atteinte de ses objectifs (global et spécifiques); (ii) la pertinence des approches et des stratégies de mise en œuvre; (iii) l'implication effective des bénéficiaires aux différents stades d'exécution, en particulier des groupes vulnérables, y inclus dans les activités de S-E; et (iv) l'efficacité des mécanismes de coordination et de suivi des diverses composantes et activités. En matière d'*évaluation interne*, qui est de la responsabilité de l'UCP et des bénéficiaires, le projet recueillera, au début de son intervention avec chaque EMF partenaire, les indicateurs et les données de base pour l'évaluation ultérieure, à travers l'audit organisationnel et financier de l'EMF réalisé par l'équipe du projet et l'assistance technique y rattachée, et parfois en recourant à des consultants externes. Des ateliers de S-E participatifs seront ensuite conduits au moins une fois par an dans chaque réseau d'EMF partenaire avec les élus et les gérants des caisses rurales et des représentants des emprunteurs (petits producteurs/trices, GIC, MER). Ces ateliers, conduits par les responsables de la microfinance du projet (au niveau central et de l'antenne), permettront de dégager les principales leçons et recommandations appropriées, pour améliorer la mise en œuvre ultérieure du projet. En matière d'*évaluation externe*, le projet conduira plusieurs enquêtes fondées sur la méthode SYGRI/RIMS du FIDA: (i) une enquête socio-économique intégrant plusieurs volets thématiques indépendants (caractérisation des activités économiques en milieu rural et analyse des besoins de financement et risques y afférents, recensement et diagnostic des EMF ruraux, ciblage de la pauvreté à travers des ateliers provinciaux, etc.); (ii) une enquête anthropométrique pour suivre l'impact du projet sur la situation nutritionnelle de la population; et (iii) une enquête sur l'indice des biens des ménages. Ces enquêtes seront organisées en année 1 et elles seront répétées à mi-parcours (année 3) et en dernière année. En outre, le projet organisera, avec l'ANEMCAM et le CNMF, la conduite d'autres enquêtes thématiques de manière périodique, au gré des besoins, le plus souvent sur la base d'échantillons, pour analyser l'impact des

services financiers ruraux mis en place. Des indicateurs de suivi et d'évaluation sont proposés dans le cadre logique (cf. Annexe 1). Ces indicateurs et le cadre logique devront être régulièrement actualisés par l'UCP.

5.16 **Revue à mi-parcours.** Une mission de revue à mi-parcours sera conduite durant la 3^{ème} année d'exécution du projet. Elle fera un bilan des actions réalisées par rapport aux objectifs fixés, analysera les réussites, les difficultés de mise en œuvre, la pertinence des méthodologies mises en œuvre, la performance institutionnelle (en matière de coordination, de complémentarité avec les autres projets, de suivi-évaluation, de fonctionnement de l'UCP), les coûts et premiers impacts du projet, et proposera un plan d'action (couvrant les trois dernières années du projet) pour consolider et/ou réorienter sa mise en œuvre. Elle sera financée par le prêt et organisée par l'UCP et le FIDA.

5.17 **Supervision directe par le FIDA.** La *supervision* du projet sera assurée directement par le FIDA, sous forme de missions de supervision semestrielles ou au minimum annuelles. Ces missions émettront des recommandations à l'intention de l'UCP, du MINADER, du CNP et du CNMF. Tous les ministères concernés (à travers l'ETN, voir ci-dessous) seront associés aux missions de supervision.

5.18 **Suivi de conformité avec les politiques nationales.** Le *suivi de conformité du projet avec les politiques et stratégies sectorielles nationales* sera globalement assuré par le CNP et, de manière plus concrète, par certaines membres de l'ETN (maximum 4 personnes représentant le MINADER, le MINFI, le MINEPAT et le MINPROFF), sous forme de visites de terrain (deux missions par an), qui travailleront en outre avec les services compétents des ministères concernés dans les provinces d'intervention et pourront se faire conjointement aux missions de supervision du FIDA. Des frais de missions sont prévus à cet effet.

6. BÉNÉFICES, COÛTS ET FINANCEMENT

A. RÉSUMÉ DES BÉNÉFICES

Bénéfices économiques et impacts

6.1 **Bénéfices économiques.** Les principaux impacts et bénéfices économiques attendus sont les suivants: (i) la réduction des coûts de transaction grâce à un accès facilité des ruraux à des services financiers adaptés à leurs besoins et à moindre coût (par rapport aux systèmes informels et à l'offre actuelles des EMF); (ii) l'augmentation et la diversification de revenus des populations, en particulier des groupes les plus marginalisés, grâce à un meilleur accès au crédit pour utiliser des technologies améliorées (semences améliorées par exemple), développer des MER, et mieux valoriser la production locale (stockage, transformation); (iii) l'amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire des familles touchées par le projet, suite à de meilleures opportunités de financement des activités agricoles et non agricoles qui vont engendrer une augmentation de la production et des revenus; (iv) l'augmentation des capacités d'épargne et d'investissement des groupes cibles; et (v) le renforcement du statut de la femme et de sa participation au développement local notamment dans la gestion des EMF et la possibilité de créer et/ou développer des MER.

6.2 **Bénéficiaires.** Le projet bénéficiera à environ 62 000 personnes dont: (i) 53 000 membres des 120 EMF créés avec l'appui du projet (à raison de 250 membres par EMF à la création, évoluant jusqu'à 400 membres par caisse à l'issue du projet soit 48 000 membres) et du réseau en construction accompagné (qui compterait près de 5 000 membres du milieu rural pour environ 12 caisses), qui bénéficieront tous des services d'épargne et de crédit dont on estime qu'à partir de l'année 5 de fonctionnement 80% d'entre eux¹⁵ (soit environ 42 000 personnes) contracteraient au moins un crédit par an; (ii) environ 20% des 45 000 membres des 128 EMF existants (à raison de 350 membres par caisse ou PS) renforcés par le projet qui, grâce à la diversification et l'adaptation des produits et des services financiers promus par le projet, pourront ainsi accéder à des crédits supplémentaires mieux adaptés à leurs besoins (soit environ 9 000 bénéficiaires supplémentaires).

¹⁵ Les 400 membres par caisse ou PS se constituent progressivement et le nombre de bénéficiaires de crédit progresse régulièrement de même que le montant moyen des crédits octroyés.

6.3 **Impact environnemental.** Les activités financées seront déterminées par la demande des petits producteurs et les décisions d'octroi des EMF en fonction de leurs politiques propres de crédit. Il est donc très difficile de déterminer a priori leur impact potentiel sur l'environnement. Les objets de financement les plus courants dans le milieu rural concerne: a) les crédits à très court terme et court terme de faible montant pour le petit commerce relatif à la production agricole locale et aux biens de consommation courants nécessaires à la vie des populations rurales; b) les crédits à très court terme de petit montant pour les besoins sociaux et d'urgence (cérémonies, frais de scolarité, frais médicaux et soins de santé); c) les crédits de campagne agricole (et pour l'élevage) à court terme (généralement entre 3 et 12 mois); et d) dans une proportion beaucoup plus limitée, les crédits à moyen terme pour l'équipement et le développement des exploitations agricoles, des GIC et des MER (équipements de transformation, magasins de stockage, système d'irrigation, etc.). D'une manière générale, on peut dire que les crédits agricoles (et d'élevage) devraient permettre une meilleure exploitation des ressources naturelles, tandis que l'emploi de semences améliorées et, dans une certaine mesure, d'engrais organiques et minéraux permettront une gestion plus durable des ressources en sols et en eau. Les crédits à la commercialisation, au stockage, et pour les équipements de petite transformation et de conservation limiteront les pertes après récolte. En résumé, les impacts potentiels sur l'environnement de ces crédits seront essentiellement positifs tandis que les impacts négatifs ne peuvent être que limités. Le projet peut être classifié en catégorie C.

6.4 **Impact sur l'emploi rural** Le nombre d'équivalent emplois annuels créés par le projet est estimé à environ 5 000, selon les hypothèses suivantes: (i) 85% des prêts additionnels grâce aux actions du projet (estimés à 42 000/an dans les EMF créés et 9 000/an pour les EMF consolidés, soit 51 000 crédits supplémentaires par an en dernière année du projet) n'engendreront qu'une consolidation d'emplois existants; (ii) 10% de ces prêts donneront lieu à la création d'un emploi à plein temps à partir d'un emploi à mi-temps déjà existant; et (iii) les 5% restant permettront la création d'un nouvel emploi à plein temps.

Analyses financière et économique

6.5 **Analyse économique.** L'analyse économique a été faite sur une durée de vingt ans. Elle est fondée sur les échéanciers de création et de renforcement des EMF et de financements additionnels de microentreprises rurales liés au développement de ces EMF. Ces hypothèses sont exposées dans les Documents de travail. Tous les calculs ont été faits en prix constants de mai 2008, en transformant les prix et les coûts financiers en valeurs économiques (en éliminant les taxes et droits de douane). Tous les coûts du projet ont été pris en compte.

6.6 Les bénéfices dont il a été tenu compte correspondent: (i) aux marges économiques (de 20%) calculées par rapport au montant des crédits distribués par les EMF créés/renforcés avec l'appui du projet, soit environ 42 400 crédits par an en croisière aux emprunteurs des 132 EMF créés (80% des 52 800 membres de ces EMF) et à 70 crédits adaptés supplémentaires par caisse dans les 128 caisses des EMF existants renforcés, soit au total environ 9 000 crédits supplémentaires par an; et (ii) aux marges économiques dégagées par environ 450 MER existantes ou en création qui seront financées grâce au développement des EMF partenaires. Les bénéfices économiques qu'il est difficile de quantifier n'ont pas été considérés, notamment le renforcement de la participation des femmes dans la gestion des EMF.

6.7 Le Taux de rentabilité interne économique (TRIE) du projet serait de 16%, et la Valeur actuelle nette (VAN) du flux de trésorerie nette économique générée par le projet, à un coût d'opportunité du capital de 12%, serait de 2,3 millions de \$EU. Ce taux de rentabilité est très satisfaisant car les hypothèses de calcul sont plutôt conservatrices. L'analyse de sensibilité montre une bonne résistance du TRIE et de la VAN à une réduction ou d'un retard des bénéfices et à une augmentation des coûts. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau ci-dessous (voir détails au DT 3).

Tableau 2: Analyse de sensibilité

Cas de base	Accroissement des coûts	Accroissement	Diminution des	Retard des
-------------	-------------------------	---------------	----------------	------------

					des bénéfiques		bénéfices			bénéfices		
		+10%	+20%	+50%	+10%	+20%	-10%	-20%	- 30%	1 an	2 ans	
TRIE	15,7%	13,9%	12,3%	8,5%	17,7%	19,7%	13,7%	11,5%	9,3%	13,0%	11,0%	
VAN (milliers de \$EU)	2 336	3 040	3 048	285	1 601	768	3 040	3 048	285	1 601	768	
		183	3,646		696		183	3,646		696		
			4,957						4,957			
			1,026						1,026			

6.8 **Analyse financière.** Etant donné l'ampleur de la zone d'intervention proposée, la grande diversité de situations agro-écologiques et des systèmes de production, et donc des activités productives et sociales pour lesquels les ruraux pauvres empruntent (ou souhaiteraient emprunter) aux EMF, il est très difficile d'élaborer des modèles représentatifs d'activités agricoles, d'élevage, de pêche, de petite transformation agro-alimentaire, etc. L'analyse financière a toutefois été conduite pour quelques exemples de MER potentiellement cibles des EMF. Les apports personnels requis pour le développement de ces MER sont en général assez modestes et ne représentent pas des barrières significatives pour les groupes cibles. Les simulations montrent un accroissement sensible des revenus pour ces modèles de MER, dont les résultats sont détaillés dans le DT 3.

B. RÉSUMÉ DES COÛTS DU PROJET

6.9 Les coûts totaux du projet, sur une durée de six ans, y compris les imprévus pour hausse des prix (10% des coûts de base), s'élèvent à 19,3 millions de \$EU (8,2 milliards de FCFA). Les coûts d'investissement et les coûts récurrents représentent respectivement 86% et 14% des coûts totaux. La part en devises étrangères est estimée à 21%, pour un montant de 4,08 millions de \$EU. Les taxes représentent 13% du coût total (2,5 million de \$EU). Les coûts hors taxes en FCFA sont estimés à l'équivalent de 12,69, millions de \$EU (66% du total).

6.10 La composante 2 «Accès aux services financiers ruraux» (12,75 millions de \$EU) est la principale en termes de coûts (73% des coûts de base du projet). Suivent la composante 3 «Coordination et gestion du projet» (3,40 millions de \$EU; 19% des coûts de base) et la composante 1 «Amélioration de l'environnement de la microfinance» (1,37 million de \$EU; 8% des coûts de base). Les coûts par composante sont présentés au Tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4. Résumé des coûts par composante

Composante	Montant		% des coûts en devises	% des coûts de base
	(Millions de FCFA)	(Milliers de \$EU)		
A. Amélioration de l'environnement de la microfinance	581	1 368	14	8
B. Accès aux services financiers ruraux				
1. Appui aux réseaux et EMF en développement	3 165	7 446	18	42
2. Appui aux réseaux en construction	1 337	3 146	8	18
3. Développement de nouveaux produits et fonds d'innovation	918	2 159	66	12
Sous-total Accès aux services financiers ruraux	5 419	12 751	24	73
C. Coordination et gestion du Projet				
1. Unité de coordination du projet (UCP)	982	2,310	14	13
2. Antenne Nord et Extrême Nord	82	193	32	1
3. Appui au suivi-évaluation et à la gestion	384	902	19	5
Sous-total Coordination et gestion du Projet	1 447	3 405	16	19
Coûts de base	7 448	17 524	21	100
Imprévus pour hausses des prix	756	1 779	19	10
Coûts totaux du projet	8 204	19 303	21	110

a/ Les erreurs dans les totaux sont dues aux arrondis.

C. FINANCEMENT DU PROJET

6.11 Les coûts totaux par source de financement et par catégorie de décaissement sont présentés aux Tableaux 5 et 6 ci-dessous.

Tableau 5. Coûts totaux par composante et par source de financement (en milliers de \$EU)

Composante	FIDA prêt		FIDA don		PNUD		EMF et Bénéficiaires		Gouvernement		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
A. Amélioration de l'environnement de la microfinance	912	62,8			373	25,3			190	12,9	1 475	7,6
B. Accès aux services financiers ruraux												
1. Appui aux réseaux et EMF en développement	5 370	65,5					1 697	20,7	1 137	13,9	8 204	42,5
2. Appui aux réseaux en construction	2 228	63,6					836	23,9	439	12,5	3 504	18,2
3. Développement de nouveaux produits et fonds d'innovation	1 996	84,6	200	8,5			58	2,5	105	4,4	2 359	12,2
Sous-total	9 595	68,2					2 591	13,4	1 681	12,0	14 067	72,9
C. Coordination et gestion du Projet												

1. Unité de coordination du projet (UCP)	2 050	80,5	-	-			497	19,5	2 547	13,2		
2. Antenne Extrême Nord	166	78,5	-	-			45	21,5	211	1,1		
3. Appui au suivi-évaluation et à la gestion	810	80,8	-	-			193	19,2	1 003	5,2		
Sous-total	3 025	80,4	-	-			736	19,6	3 761	19,5		
Total des décaissements	13 532	70,1	200	1,0	373	1,9	2 591	13,4	2 607	13,5	19 303	100

Tableau 6. Financement détaillé par catégorie de décaissements (en milliers de \$EU)

Catégorie de décaissement	FIDA prêt		FIDA don		PNUD		EMF et Bénéficiaires		Gouvernement		Total		Monnaie locale & hors taxe	Droits & Taxes	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%			
1. Génie civil	1 541	69,3	-	-	-	-	304	13,7	378	17,0	2 223	11,5	334	1 511	378
2. Equipement, matériels et moyens de transport	1 862	67,6	-	-	-	-	10	0,4	882	32,0	2 755	14,3	1 537	335	882
3. Prestations de services, études et assistance technique	5 819	82,7	200	2,8	175	2,5	-	-	838	11,9	7 032	36,4	1 998	4 267	767
4. Formation	2 091	91,3	-	-	198	8,7	-	-	0	-	2 289	11,9	-	2 289	-
5. Salaires et indemnités	1 620	80,1	-	-	-	-	-	-	403	19,9	2 023	10,5	-	1 620	403
6. Coûts de fonctionnement	598	85,0	-	-	-	-	-	-	106	15,0	704	3,6	209	390	106
7. Capitalisation/fonct. des EMF	-	-	-	-	-	-	2 276	100,0	-	-	2 276	11,8	-	2 276	-
Total	13 532	70,1	200	1,0	373	1,9	2 591	13,4	2 607	13,5	19 303	100	4 078	12 690	2 536

6.12 Le projet serait financé par: a) un prêt du FIDA de 13,53 millions de \$EU (70% des coûts totaux) qui prendrait en charge les coûts de l'essentiel des activités; b) un don du FIDA de 200 000 \$EU couvrant une partie des coûts de l'assistance technique internationale résidente; c) une participation du PNUD aux activités de la composante 1 de 373 000 \$EU; d) un apport des réseaux d'EMF partenaires pour la création et le renforcement des points de services estimé à 2,59 million de FCFA (13% du total); et (d) une contribution du Gouvernement de 2,60 millions de \$EU (13,5% du total), correspondant principalement à la prise en charge des droits et taxes liées aux acquisitions du projet et au fonctionnement des commissions de passation des marchés.

6.13 **Cofinancements et autres formes de partenariat.** Des complémentarités sont à envisager avec les autres projets intervenant dans le développement rural dans les cinq provinces d'intervention et notamment ceux ayant une composante de financement rural (PARFAR, PCRD, projet d'appui aux MC², etc.) et/ou d'appui aux micro-entreprises (PIASI, PAJERU). Le projet devra, à travers les espaces de concertation provinciaux, s'assurer d'une coopération avec tous ces intervenants, sur les plans méthodologiques et pour le financement des activités.

6.14 **Fonds de contrepartie et statut dans le programme d'investissement public.** Les fonds de contrepartie nécessaires pour l'exécution des activités de la première année du projet sont estimés à 181 millions de FCFA soit 0,425 million de \$EU (60 millions de FCFA ou 0,14 million de \$EU après exonération des taxes sur les biens importés). Ils seront inscrits au Programme d'investissement public (PIP) et rendus disponibles pour assurer le financement revenant à la République du Cameroun.

7. RISQUES ET DURABILITÉ DU PROJET

A. ANALYSE DES RISQUES

7.1 Les principaux risques que l'on puisse anticiper, pourraient être les suivants:

- La mauvaise gouvernance est le principal risque dans le contexte du Cameroun. Ce risque sera contenu par l'adoption de plusieurs mesures: (i) un contrôle étroit de l'exécution technique et financière du projet par le FIDA, à travers de fréquentes missions de supervision, dans la mesure du possible semestrielles; (ii) des audits externes plus approfondis et conduits chaque trois mois; (iii) la mise en place d'un contrôle interne financier et de gestion rigoureux par le RAF, avec l'utilisation d'un logiciel de comptabilité et gestion financière adapté et la mise en place de tableaux de bord adéquats; et (iv) un contrôle de proximité sur la gestion du projet assuré par l'assistance technique.
- Le Gouvernement camerounais a le projet de créer une Banque agricole (à capital public) qui aurait vocation à refinancer les EMF (pour le crédit agricole et rural) et financer directement les grandes OPA/coopératives par filières (notamment pour les campagnes de commercialisation comme celles du café et du cacao). Si la banque agricole finançait également directement les petits agriculteurs, ce qui est peu probable, elle pourrait concurrencer les réseaux d'EMF. Par ailleurs, le Gouvernement a la volonté de multiplier les fonds provinciaux de refinancement des EMF (à l'instar de celui en cours d'opérationnalisation dans l'Extrême Nord. Quoiqu'il en soit, la création de cette banque devrait mettre encore plusieurs mois (voire années) avant d'aboutir. Le PADMIR prendra en considération l'évolution de ce dossier et adaptera ses interventions afin d'éviter toute duplication ou toute confusion dans les approches retenues. En outre, il appuiera l'ANEMCAM afin que cette dernière représente effectivement tous les EMF dans les discussions concernant l'opérationnalisation de la Banque agricole.
- Un manque de disponibilité ou de qualification des PS contractuels nationaux constitue un risque mineur car l'essentiel de l'exécution du projet reposera sur les réseaux /EMF partenaires, le recours à des PS nationaux concernant surtout les études (domaines où les PS qualifiés ne manquent pas au Cameroun) et la formation de formateurs. En outre, les PS/formateurs nationaux en microfinance seront encadrés par l'assistance technique internationale attachée au projet.
- Une insuffisante complémentarité entre les différents projets au niveau provincial est une possibilité. Ce risque sera fortement limité par: a) le choix du MINADER comme agence d'exécution, lequel exécute les autres projets appuyés par le FIDA (PADC et PNDRT) et deux projets majeurs de microfinance rurale (en appui aux réseaux MC² et CVECA); b) la mise en place des espaces de concertation provinciaux; et c) la forte implication des EMF partenaires dans la programmation et le suivi-évaluation des activités.

B. STRATÉGIE DE SORTIE ET DURABILITÉ APRÈS PROJET

7.2 En matière de services financiers ruraux, la durabilité du projet reposera sur les réseaux/EMF renforcés dans le cadre du projet qui ont vocation à devenir pérennes, notamment les caisses et points de services ruraux intégrés dans les grands réseaux existants (Crédit du Sahel, MC² et CAMCCUL voire CVECA ou CMEC). Par ailleurs, le renforcement des performances financières et sociales des EMF partenaires, la mise en place progressive de produits et services financiers plus adaptés aux besoins des populations cibles, la meilleure analyse des opportunités et risques liés au financement des activités agricoles et rurales par les EMF (et les services déconcentrés du MINADER, les MER et les OPA), ainsi que la plus grande transparence et visibilité des EMF opérant en milieu rural permettront d'augmenter les volumes d'activités des réseaux/EMF partenaires tout en réduisant

leurs risques, et donc d'accroître leur rentabilité. Les actions entreprises devraient également permettre à ces EMF d'amorcer des relations durables avec les institutions de financement (banque des EMF en création, banques commerciales, fonds de refinancement provincial dans le cas de l'Extrême Nord).

7.3 Le transfert de compétence et le renforcement des capacités techniques et de gestion à tous les niveaux des réseaux/EMF (élus et gérants de caisses de base et des faîtières, salariés des réseaux et services d'appui technique, membres/clients), l'adaptation des produits et services financiers aux besoins des ruraux, le développement de nouveaux produits pour mieux mobiliser l'épargne et renforcer les fonds propres des EMF, ainsi que l'amélioration des procédures de contrôle de gestion vont améliorer le volume d'affaires et la rentabilité des points de services ruraux tout en réduisant les risques (de mauvaise gestion, de détournement de l'objet des crédits, etc.) et donc in fine la pérennité organisationnelle, institutionnelle et financières des EMF créés et renforcés.

7.4 Enfin, les appuis apportés par le projet à l'ANEMCAM, au MINFI, au CNMF et au MINADER devraient améliorer leur opérationnalisation et leur pérennité (dans le cas de l'ANEMCAM), et permettre une meilleure prise en compte des problématiques de microfinance rurale, tant par les autorités de tutelle que par les opérateurs financiers.

8. INNOVATION, APPRENTISSAGE ET GESTION DU SAVOIR

8.1 Le projet comprend plusieurs innovations: (i) la responsabilisation des EMF partenaires dans la programmation, la mise en œuvre, le cofinancement des appuis (extension et consolidation des réseaux) et le suivi-évaluation des activités; (ii) l'appui à des démarches de marketing participatif au niveau des caisses/points de services ruraux pour analyser les opportunités de financement locales (analyse des cycles de production, besoin de financement, rentabilité, risques, modalités de financement et remboursement) et ainsi adapter les produits et services financiers des EMF partenaires aux besoins des petits producteurs et des GIC/MER; (iii) l'appui, à la demande des EMF partenaires du projet, au financement de mécanismes innovants pour améliorer les services financiers (notamment utilisation des technologies modernes telles que le téléphone portable ou les ordinateurs de poche), à travers un fonds d'innovation; (iv) une étroite concertation entre le PADMIR et les autres projets (notamment ceux exécutés par le MINADER) et la mobilisation des services déconcentrés du MINADER et du MINEPIA pour accompagner les ruraux dans leur adhésion aux EMF ruraux renforcés/créés et dans la bonne utilisation des crédits obtenus de ces EMF pour maximiser leur revenus, réduisant ainsi le risque de non remboursement tant pour les EMF que pour les emprunteurs; (v) la mobilisation, en parallèle du PADMIR, d'appuis financiers complémentaires sur ressources PPTTE pour augmenter les ressources à moyen et long terme des EMF partenaires et leur permettre de servir ainsi encore plus efficacement les groupes cibles finaux; (vi) l'encouragement des partenariats entre EMF et banques en agissant tant sur la performance, la transparence et la gouvernance générale du secteur de la microfinance en général (composante 1) que sur celle des réseaux/EMF partenaires du PADMIR (composante 2), ce qui devrait favoriser l'amorce de relations durables de confiance entre les banques partenaires et les EMF.

8.2 La gestion et la diffusion des savoirs et de l'apprentissage issus du projet reposera sur plusieurs mécanismes impliquant les acteurs nationaux et régionaux et le FIDA: (i) la discussion des résultats et actions du projet au sein du CNP, des espaces de concertation provinciaux, et du CNMF; (ii) l'organisation annuelle d'ateliers de praticiens de la microfinance dans les provinces d'intervention pour un échange systématique d'expérience et l'appui à la programmation et au S-E du projet; (iii) la restitution systématique aux acteurs de la microfinance concernés des études d'impact et thématiques conduites par le CNMF et/ou l'ANEMCAM, au travers d'ateliers spécifiques; (iv) l'organisation de deux semaines de la microfinance avec la participation de tous les acteurs et d'ONG/EMF de la sous-région pour élargir le champ de discussion; et (v) les fréquents échanges d'expériences avec le PADDC, le PNDRT et le futur projet filières.

9. ASSURANCES ET CONDITIONS

9.1 **Assurances apportées par le Gouvernement.** Le Gouvernement apportera les assurances suivantes avant et durant les négociations:

- l'inscription des fonds de contrepartie du PADMIR au budget 2009;
- la mise à disposition de deux véhicules préalablement affectés au PPMF pour faciliter le fonctionnement de l'UCP entre sa mise en place et la livraison des véhicules à acquérir par le projet (ce qui nécessitera plusieurs mois);
- initier la mobilisation de fonds PPTTE avant la fin de 2008 pour utiliser et/ou mettre en place des instruments financiers adéquats (ligne de crédit, fonds de capitalisation, fonds de garantie, etc.) destinés à accompagner les EMF partenaires du projet.

9.2 **Conditions préalables à l'entrée en vigueur du don.** Outre la satisfaction des conditions générales, le don entrera en vigueur une fois les conditions préalables suivantes remplies:

- la signature de l'Accord de don par l'Emprunteur et le FIDA;
- le lancement de l'appel d'offres international pour la sélection de l'assistance technique internationale du projet, selon les modalités définies à l'accord de prêt.

9.3 **Conditions préalables à l'entrée en vigueur du prêt.** Outre la satisfaction des conditions générales, le prêt entrera en vigueur une fois que les conditions suivantes auront été satisfaites:

- la signature de l'Accord de prêt par l'Emprunteur et le FIDA;
- remise au FIDA d'un avis juridique favorable délivré par l'autorité compétente camerounaise, acceptable tant en la forme que sur le fond;
- le Coordonnateur du projet, le Responsable microfinance national, le Responsable microfinance de l'Antenne, le Responsable administratif et financier (RAF), le Comptable et le Responsable de la programmation, du suivi-évaluation et de la dissémination des connaissances (RPSE) ont été sélectionnés par le MINADER et approuvés par le FIDA, à travers un processus compétitif, selon des procédures approuvées par le FIDA et telles que prévues à l'accord de prêt;
- le choix de l'assistance technique internationale du projet, selon un processus d'appel d'offres international et les critères de sélection agréés de commun accord entre le FIDA et l'Emprunteur;
- le CNP a été établi par Arrêté du MINADER portant création, composition, rôle et fonctionnement dudit comité, conformément aux dispositions de l'accord de prêt;
- l'UCP a été mise en place par Arrêté du MINADER, conformément aux dispositions de l'accord de prêt.

9.4 **Conditions de premier décaissement du prêt.** Aucun décaissement ne pourra être effectué par le FIDA avant que les conditions suivantes n'aient été remplies:

- le Compte spécial, le Compte d'avance du don et le Compte de projet ont été dûment ouverts par l'Emprunteur selon les dispositions prévues à l'accord de prêt;
- l'Emprunteur a procédé à un premier dépôt de 60 millions de FCFA dans le Compte de projet, afin d'assurer les besoins en fonds de contrepartie au titre de la première année d'exécution du projet;
- une première version du manuel d'exécution du projet (y inclus les procédures administratives, financières et comptables) a été soumis au FIDA pour non objection;
- le projet du premier PTBA comprenant un Plan de passations des marchés pour les premiers 18 mois a été soumis au FIDA.

9.5 **Financement rétroactif.** Certaines dépenses encourues par l'Emprunteur entre l'approbation du projet par le FIDA et la date d'entrée en vigueur du prêt pourront être remboursées par le compte de prêt, dès la mise en vigueur du prêt prononcée. Il s'agira notamment: a) des premiers mois de salaires et indemnités du personnel cadre clé recruté en accord entre les deux parties; b) des frais de fonctionnement de l'UCP; c) de la conduite de certaines actions et dépenses clés pour faciliter le démarrage rapide du projet: préparation du manuel d'exécution du projet, du premier PTBA et du plan de passation des marchés, mise en route de système et d'évaluation du projet, appel à manifestation d'intérêt pour la sélection des réseaux/EMF partenaires et autres pré-qualifications des PS potentiels, conduites des études de base (SYGRI), établissements des modèles de contrats, etc.

10. PROCHAINES ÉTAPES

10.1 Le présent rapport de préévaluation sera soumis au processus d'assurance qualité (QA) du FIDA à la fin du mois de juin 2008 et sera transmis en parallèle au Gouvernement courant juin.

10.2 Le projet sera présenté au Conseil d'administration du FIDA en septembre 2008. Les négociations se tiendraient dans la dernière semaine de juillet 2008 (28 juillet-01 août) à Rome (dates à définir en accord entre les deux parties). Compte tenu des délais pour satisfaire les conditions d'entrée en vigueur, on peut estimer que le prêt et le don FIDA seraient mis en vigueur durant le 2^{ème} trimestre 2009.

Technical Meeting Report
(light QE)

CAMEROON

Rural Microfinance and Micro-Enterprise Support Project (PADMIR)

Technical Meeting (light QE) WCA/PTA

12 July 2012 – C500

Participants: N. Gbossa (CPM, Cameroon); V. Achancho (CPO, Cameroon); I. De Willebois (WCA); S. Marzin (WCA); M. Kherallah (PTA OiC); J. Agwe (PTA); F. Rispoli (PTA).

Agenda: Assess how technically sound a proposed line of credit is that is to be introduced in PADMIR (see attached Technical Note).

Background

The CPM provided some background and explained the rationale for the introduction of a credit line in the design of PADMIR.

1. Component 2 (sub-component 3) activities include : (i) “the provision of ‘subventions’ to the target group to facilitate their access to equipment loans from partner MFIs, by reducing their personal share and risks, the cost of financing and of credit for the target group; and supporting MFIs in offering such credit to small producers, rural microenterprises and community groups”. 1.8 million USD was budgeted for this activity; (ii) support to MFI for the development of new financial products and services. The project document indicates that when these products and services will be identified, PADMIR will co-finance their implementation. A QE originally indicated that there should not be subsidies or lines of credit as these instruments were not considered appropriate for Cameroon. The decision to introduce direct subsidies to smallholders in the design of PADMIR was taken during the loan negotiation, to accommodate a request from the GoC.
2. The rationale to adjust the implementation modality from direct subsidies to a more market based approach (i.e. credit line to MFIs) was based on the conviction that subsidies would undermine the project’s objectives, create market distortions and further exacerbate the already existing subsidy culture. This belief was also confirmed by the findings of the different supervision missions supported by IFAD partners in rural finance (UNCDF, CGAP), and PTA. Adjusting the mechanism for enhancing smallholder farmers’ access to investment capital would ensure that through PADMIR, IFAD does not introduce distortions in the market, undermining the activities of the MFIs operating in the target areas.
3. Within the framework of the identification and development of new financial products, stakeholders in the rural microfinance sector, including the GoC and technical partners such as UNCDF, have called on PADMIR to accelerate its efforts to develop, test and diffuse medium-term financing mechanisms working with its MFI partners. To this end, the CPM, with support from UNCDF and CGAP, and in consultation with PTA , started the design of the proposed line of credit.
4. To restructure the subsidy scheme into a credit line/revolving fund type scheme and to beef-up its funding, an additional top-up of US\$ 2.73 million was requested by the GoC in 2012. This results in a credit line of about US\$ 4.5 million to be channelled into a “Fond de Facilitation”. The top-up request was approved by Mr. Cleaver in April 2012.

Discussion

Overall, PTA agreed that providing direct subsidies to farmers for investments in equipment does not reflect good practices in rural finance as it would create market distortions, exacerbate weaknesses of the already existing subsidy culture, and open up opportunities for mismanagement of resources during implementation. A line of credit is a preferred option to subsidies but is still a second best-option that would need to be carefully designed and implemented to lead to a sustainable source of medium- to long-term financing to MFIs and small producers. There are several risks associated with donor-driven credit lines (such as lack of demand, capped interest rates that can distort markets, crowding out private sources of capital, etc.), and therefore, it would be important to design the credit line so that it does not contradict market forces and that cost-recovery is maximized. As it will be challenging to operationalize and manage the proposed credit line, a rigorous approach should be followed in the next interactions with GoC and in the further definition of the implementation modalities.

The following issues were discussed:

1. **Demand for the 'Fond de facilitation' both at MFI and borrower levels.** The need to clearly determine the demand for medium-term funds both at MFI and borrower levels was discussed at length. It was highlighted that many existing credit line schemes often fail due to their limited capacity to attract recipient MFIs and the poor demand at the level of the borrower. In response the CPM pointed out that the demand for medium-term financing has been reflected in several market assessments, including during the 2011 National Microfinance Forum where limited access of small-scale producers to medium-term funding was identified as a major constraint for the development of the sector.

Suggestion:

- i) *As other IFAD interventions in Cameroon are focusing on value chain development, to make sure that the demand for medium-term funding is readily available and sustainable, partner MFIs could identify within their areas of intervention, viable value chains to focus on and also identify markets and clients*
2. **Criteria for recipient MFIs.** Participants agreed that the criteria for selecting participating MFIs are appropriate overall. However, it would be important to be more specific. A recipient MFI should be evaluated based on the strength of its leadership, profitability, the quality of its portfolio and the strengths of its systems (planning process and risk management; products and services, management information system [MIS], financial management, financial performance, internal controls). Managing medium-term funds is even more complex and requires a good level of expertise within the MFI. While PADMIR capacity building support should be availed also to less well performing MFIs, the line of credit should be availed only to those MFIs which are performing well. Weak MFIs, without adequate systems and capacity in place, should not immediately access the credit line as additional capital would risk to further jeopardize the quality of their portfolio and their overall sustainability.

Suggestions:

- i) *Further define the criteria and the performance indicators for MFIs accessing the line of credit (e.g. 'PAR <5% and Operational self-sufficiency above 100%) and include them both in the technical note and the subsidiary loan agreement;*

ii) *Allow only the stronger and better performing MFIs to access additional funding for on-lending. The 'less well performing' MFIs supported by PADMIR could qualify at a later stage when they reach the pre-defined performance thresholds (as above).*

3. **Interest rates for MFIs and possible collateral.** The interest rates both for the recipient MFIs and ultimate borrowers should be carefully defined. To avoid distortions in the market, loans to MFIs should be priced at near commercial rates. This will avoid the donor dependency syndrome and will signal to the banking sector that MFIs are a legitimate market for them. MFIs should also be free to determine autonomously the final interest rate for borrowers as they will be taking on the full lending risk. If PADMIR wants to establish a sustainable line of credit, the calculation and the setting of the interest rate for recipient MFIs should be done by also looking at the management and other costs of running the proposed USD 4.5 million Fund. The possible interest rate for accessing the Fond de Facilitation and other possible risk-sharing arrangements should be then discussed with key stakeholders, including the potential recipient MFIs. To make sure that recipient MFIs will repay regularly to the Fond de Facilitation, some collateral mechanisms should be defined (e.g. 20/30% 'guarantee deposit' in a commercial bank which will be accessed by the fund manager in case an MFI defaults).

Suggestions:

- i) *Leveraging the IFAD Rural Finance Policy in the negotiation with GoC, set the interest rate for recipient MFIs as close as possible to market rates. The exact calculation should be conducted taking into account market rates, the interest rates charged by other facilities and the costs of managing and running the refinancing facility;*
- ii) *Leave recipient MFIs free to determine their own lending rate for final borrowers;*
- iii) *Define a suitable collateral mechanisms (e.g. 20/30% 'guarantee deposit' in a commercial bank, to be accessed by the fund manager in case a MFI defaults) to make sure that MFIs will repay regularly to the Fond de Facilitation.*

4. **Management of the Fond de Facilitation.** Participants unanimously agreed that it is positive that the credit line will be managed by an independent fund manager to be competitively recruited. It would also be important to include in the governance an independent 'investment committee' entrusted to approve the investment proposals (i.e. disbursements to MFIs) coming from the fund manager. The investment committee should be composed of key people/institutions with adequate independence and technical expertise (e.g. Central Bank, representatives from Commercial Banks, other donors active in the financial sector). The TOR for the fund manager could include, among the different responsibilities, the definition of - in the first six months of contract - the investment policy for the Fond de Facilitation, the operational procedures, cost of the facility and interest rates, definition and setting up of the governance structure. Finally, it was pointed out that the international technical service provider for PADMIR, who is in the process of being recruited, should play a key role in the preparation of the ToR for the fund manager and the different phases of its recruitment.

Suggestions:

- i) *Include the recruitment of an independent and competitively recruited fund manager as a precondition for the loan effectiveness;*
- ii) *Involve the International Technical Service Provider in the definition of the ToR for the fund manager, the selection process and the definition of the implementation modalities, including the definition of the market-based interest rates for the credit facility.*

5. **Partnerships with AFD and other players.** It was highlighted that other players are operating in the financial sector in Cameroon. AFD, for example, is very active in the sector, operating different lines of credit and initiatives in support of MFIs. AFD is now willing to invest more in the rural and agricultural finance market. It would therefore be strategic for PADMIR to partner with AFD and explore the possibility of (i) using an existing AFD facility to manage the proposed line of credit; (ii) jointly establishing and investing in the line of credit for medium-term funds to MFIs proposed by PADMIR; and (iii) identifying together an experienced fund manager. In addition, as some Banks (e.g. BICEC and AFRILAND First Bank) are already providing funds, mainly short-term, to MFIs and their networks (CAMCCUL, Credit du Sahel), PADMIR should further explore the possibility of working with them, supporting them in providing medium-term funds to MFIs. This might provide an even better opportunity to serve MFIs in a sustainable way.

Suggestions:

- i) Explore the possibility of partnering with AFD using an existing facility to manage the proposed line of credit or jointly establishing and investing in the line of credit for medium-term funds to MFIs proposed by PADMIR;*
- ii) Engage the commercial banks already working with MFIs and their networks, discuss with them the relevance of the proposed credit line and identify alternative/ additional opportunities to enhance MFIs' access to medium-term capital.*

Annexe
Note technique (QE Meeting)

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE LA MICROFINANCE RURALE
(PADMIR)

PRET FIDA No 751 – CM / DON No 1050 – CM

Fonds de Facilitation de Crédits Moyen-Terme

Note Technique

1. **Contexte.** Le Gouvernement de la République du Cameroun et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) ont signé en mai 2009 un accord de financement du Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale (PADMIR) de USD 13,5 millions comprenant un don de USD 200 000 (85 millions de FCFA). La contribution du Gouvernement est estimée à USD 2,5 millions et celle des bénéficiaires est prévue à hauteur de USD 5,9 millions. La durée du PADMIR est de 6 ans avec une date d'achèvement au 31 décembre 2016. Le PADMIR a pour objectif général de contribuer à l'allègement de la pauvreté et d'augmenter les revenus et la sécurité alimentaire des groupes cibles à travers :

- (i) L'amélioration de l'environnement du secteur de la micro finance afin que les problématiques de financement rural soient mieux prises en compte ;
- (ii) La facilitation de l'accès des groupes cibles à des services financiers adaptés à leurs besoins.

2. Afin d'atteindre ses objectifs, le PADMIR s'articule autour de trois composantes : (i) l'amélioration de l'environnement du secteur de la micro finance; (ii) l'accès aux services financiers ruraux ; et (iii) la coordination et gestion du Projet. Il couvre les Régions du Centre, de l'Extrême Nord, de l'Ouest, du Nord et du Nord-Ouest. La mise en œuvre du PADMIR est assurée par une Unité de Coordination du Projet (UCP) basée à Yaoundé et une antenne à Maroua dans l'Extrême Nord.

3. **Justification.** Le PADMIR est la principale initiative du Cameroun d'appui à la micro finance rurale. Le faible accès des petits producteurs au crédit de moyen terme pour le financement de leurs besoins d'investissements le long de la chaîne de valeur est, comme l'a relevé le Forum national sur le financement rural au Cameroun tenu le 11 septembre 2011¹⁶, « *une contrainte majeure à l'amélioration des systèmes de production/transformation agricoles voire à l'accès aux services agricoles* ». Tout au long de 2011-2012, le PADMIR a engagé un processus de concertation avec les EMF pour déterminer leur intérêt et besoins d'accéder à des ressources à moyen terme pour répondre à cette demande des producteurs. Sur cette base, les EMF partenaires ont i) confirmé leur intérêt à mettre en place des services de financement à moyen terme pour les exploitants agricoles, ii) démontré leur engagement en acceptant de contribuer à hauteur de 40% sur leurs ressources propres à un mécanisme de financement à moyen terme mis en place avec l'appui du PADMIR, et iii) d'ores et déjà, dans leurs contrats de performance signé avec le PADMIR pour 2012, confirmé la mobilisation de leurs ressources pour la tranche de financement disponible au niveau du PADMIR, soit l'équivalent de USD 1,8 millions, dès que le mécanisme sera opérationnel.

¹⁶ Ce forum, a réuni les représentants des principales institutions du secteur de la microfinance et du secteur rural, les acteurs institutionnels, les représentants du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers engagés dans la microfinance.

4. Dans le cadre de la définition des modalités d'opérationnalisation de ce fonds de financement, le PADMIR a réalisé une revue des expériences passées et des leçons apprises en matière de ligne de financement pour le milieu rural. Les contraintes identifiées portent sur la faible implication des EMF dans la définition des mécanismes proposés et leur faible responsabilisation dans la mise en œuvre ayant contribué à la faible appropriation des mécanismes et posé le problème de la pérennisation. Un des facteurs de succès relevé portait sur la mise en place de mécanismes d'encadrement technique et de suivi des producteurs par des opérateurs de proximité et la mise en place d'un processus de pérennisation basé sur une gestion indépendante du fonds de financement. Les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement du fonds présentées ci-dessous intègrent ces constats et leçons apprises.

5. Le Fonds de facilitation des crédits à moyen terme en milieu rural vise à contribuer à réduire les contraintes liées à l'accès des petits producteurs ruraux au crédit moyen terme portant sur : (i) le risque élevé des crédits d'investissements du secteur rural, (ii) l'absence de facilités ou mesures incitatives au profit des EMF et (iii) la faible disponibilité ou accessibilité de ressources de moyen terme au sein des EMF (près de 80% des dépôts et autres ressources sont à court terme).

6. **Objectif.** Tel que prévu dans document de conception du PADMIR, le Fonds de facilitation de crédits à moyen terme a pour objectif de permettre aux groupes cibles d'accéder plus facilement au crédit d'équipement, en incitant les EMF à octroyer des crédits à moyen terme à des conditions abordables.

7. **Groupes cibles.** Conformément au ciblage du PADMIR, les groupes cibles sont les petits producteurs ruraux individuels menant des activités le long de la chaîne de valeurs agricoles, les groupements, les coopératives ou groupes d'initiatives communes de petits producteurs ruraux (GIC) et les prestataires locaux de services agricoles. Les activités éligibles à la ligne de crédits revolving sont les activités génératrices de revenus le long de la chaîne de valeur. Le plafond moyen de crédits d'équipements est de 5 millions FCFA pour les producteurs individuels et de 15 millions FCFA pour les groupements. La durée moyenne des crédits de moyen terme accordés sera de trois ans. Sur la base des estimations ci-dessous, le Fonds contribuera à faciliter l'accès d'environ 770 petits producteurs ruraux aux crédits de moyen terme par cycle de financement, dont au moins 80% sont des chefs de ménages. Sur cette base, les revenus tirés de ces crédits amélioreront les conditions de vie d'environ 3 200 personnes au sein des ménages.

8. **Modalités.** Le PADMIR dispose d'une enveloppe initiale de \$US 1,8 millions pour le financement des besoins en crédits d'investissements à moyen terme des groupes cibles. La mobilisation d'un Fonds additionnel (« top up ») d'environ \$ US 2,73 millions portera le Fonds de facilitation PADMIR à \$US 4,53 millions.

9. Le mécanisme de financement qui sera mis en place par le projet est basé sur le *revolving fund*, adapté aux caractéristiques des activités agricoles et du secteur rural (saisonnalités, cycles de revenus, contrôle social, etc.). Dans le cadre du PADMIR, il aura l'avantage de bâtir sur des réseaux d'EMF existants et opérant en milieu rural. Les crédits de moyen terme seront dès lors octroyés aux petits producteurs à travers des EMF sélectionnés sur la base de leurs plans de développement et de leurs potentiels à offrir davantage des services financiers adaptés aux petits producteurs.

10. La sélection des EMF partenaires du PADMIR s'est basée sur des critères de bonne gouvernance et sur l'existence de systèmes de gestion et de contrôle opérationnels et satisfaisants. Ceux qui seront éligibles au fonds de facilitation seront sélectionnés sur la base des critères clés suivants : (i) expérience minimale en matière de crédits de moyen terme ou de refinancement, (ii) capacité financière, (iii) qualité globale du portefeuille (PAR), (iv) couverture géographique de l'offre de l'EMF partenaire dans l'une ou l'autre région du projet. En outre, dans le cadre de son volet renforcement des capacités, le PADMIR accompagne les EMF pour l'amélioration de leurs performances notamment le taux d'autonomie opérationnelle et le taux de portefeuille à risque conformément aux standards du secteur.

11. La ligne de crédit revolving sera mobilisée sur la base du plan de financement suivant : 50% (pour le PADMIR), 40% (pour l'EMF) et 10% (pour le petit producteur client). Les taux d'intérêt sont fixés par les EMF partenaires sur la base des fourchettes de taux pratiqués sur le marché. Les contributions des EMF partenaires et des bénéficiaires évaluées à 50% du portefeuille de crédits global à moyen terme, porteront le montant total de la ligne de crédit revolving mobilisable à \$US 9,06 millions. Le mécanisme de garantie porte sur l'émission de billets à ordre de montant équivalent du prêt du fonds de facilitation à l'EMF émis par celui-ci au profit du gestionnaire du fonds. Le partenariat avec les établissements de microfinance sera établi sur la base d'un contrat de performances renouvelable après évaluation conjointe des deux parties contractantes.

12. **Gestion.** La gestion du Fonds revolving sera assurée par un organisme spécialisé en microfinance sélectionné sur la base d'un appel à concurrence, ayant une expérience établie dans la gestion autonome de tels instruments financiers. Son cahier de charges inclura la mise en place dans les trois premiers mois de son mandat, des politiques d'investissement et des procédures de gestion, y compris la structure de gouvernance, la structure des coûts et le taux d'intérêt au niveau des bénéficiaires finaux tenant compte des pratiques du marché, et les procédures opérationnelles qui incluront les éléments suivants :

- Le Gestionnaire du Fonds de facilitation ouvrira deux comptes au sein d'une banque agréée par le MINFI/COBAC : (i) un compte d'approvisionnement du Fonds de facilitation à partir duquel seront faits les transferts de lignes de crédits aux EMF partenaires ; (ii) un compte de remboursements de Crédits Moyen Terme, destiné à recevoir les remboursements (en principal et intérêts) du Fonds de facilitation et alimenter le compte d'approvisionnement après approbation de l'UCP sur la base d'une évaluation des performances et des nouvelles requêtes de lignes de crédits. Les demandes de financement des EMF seront soumises à l'approbation d'un comité d'investissement dont la composition sera conjointement définie par le PADMIR et le gestionnaire de fonds, et inclura des personnes ressources clés du secteur financier camerounais.
- Chaque EMF partenaire ouvrira à son guichet un compte spécifique pour la gestion des Fonds de facilitation des crédits à moyen terme qui lui seront alloués. Le Gestionnaire des Fonds transfèrera les ressources à l'EMF selon les modalités convenues et tenant compte des contrats de performances entre les EMF partenaires et le PADMIR. L'EMF partenaire assurera la pleine responsabilité du processus de sélection du dossier de crédit et d'octroi du crédit, sur la base de sa politique et procédure de crédits. Il est également responsable de la gestion et du suivi des crédits alloués ainsi que de la qualité globale du portefeuille, dans le respect des normes prudentielles de gestion et référentiels comptables en vigueur au Cameroun (référence BEAC). L'EMF partenaire disposera des services d'appui-conseil des Superviseurs de Secteurs (SS) et Agents Vulgarisateurs de Zone (AVZ) présents dans les localités couvertes par le projet pour (i) l'appui aux producteurs dans la préparation de leurs dossiers de crédit, et (ii) l'encadrement technique des producteurs financés.
- L'EMF remboursera la ligne de crédit octroyée dans le compte de remboursement ouvert à cet effet, selon les échéances convenues avec le Gestionnaire du Fonds. Le Gestionnaire du Fonds assurera la supervision des EMF en termes de conformité des opérations avec les objectifs du PADMIR et les bonnes pratiques du secteur de la microfinance. Il soumettra à l'UCP un rapport trimestriel de suivi des EMF, sur la base de visites de terrains auxquelles le PADMIR pourra prendre part. Le Gestionnaire du Fonds aura le droit de mettre en demeure, de suspendre, ou de résilier le partenariat avec l'EMF qui n'assure pas le respect des dispositions des contrats de performance, notamment le respect des groupes cibles, la mobilisation préalable des contreparties, une qualité acceptable des performances, etc.
- La performance du Gestionnaire du Fonds sera évaluée périodiquement par l'Unité de Coordination et de Gestion du Projet, sur la base de critères et grilles préalablement définis. Le

Gestionnaire du Fonds rendra compte trimestriellement de ses activités à l'UCP, sur la base de rapports dont le format et le contenu seront définis conjointement. Le Gestionnaire du Fonds fera l'objet d'un audit indépendant annuel et d'au moins deux missions de vérification/contrôle par le cabinet d'audit par an. Sur la base des rapports trimestriels et des rapports de missions de vérification/audit, l'UCP formulera ses constats et recommandations au Gestionnaire et en assurera le suivi de l'exécution. Lors des Comités de Pilotage, l'UCP rendra compte de la performance du Gestionnaire du Fonds.

13. [Résultats attendus et pérennisation.](#)

Résultats	Indicateurs de résultats spécifiques
1. L'accès des petits producteurs ruraux aux crédits moyen terme est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 770 nouveaux petits producteurs ruraux (dont 80% chefs de ménages, 20% de femmes et 10% de jeunes) ont accès à des crédits moyen terme adaptés - Au moins 3 200 personnes au sein des ménages ont amélioré leurs conditions de vie à travers le prêt de moyen terme aux petits producteurs - Au moins 6 EMF partenaires ont accru leur encours de crédit MT en zones rurales d'au moins 15% à la fin du projet - Le Portefeuille à risque (PAR) à 30 jours pour les crédits MT est \leq 5% dans au moins 70% des EMF partenaires à la fin du projet
2. L'accès des groupes vulnérables à des produits de warrantage agricoles de moyen terme, notamment les femmes et les jeunes est amélioré	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 3 nouveaux produits de warrantage agricoles de moyen terme sont disponibles au terme du projet - Les pratiques de ventes précoces ou de bradage de récoltes sont réduites dans au moins 90% de ménages vulnérables bénéficiaires de crédits de warrantage agricole de moyen terme

14. L'UCP facilitera, au moins 1 an avant la fin du projet, la mise en place des mécanismes de pérennisation du Fonds sous forme de guichet de financement autonome, sous le leadership du MINADER et en concertation avec le MINFI. Dans le cadre de ces mécanismes de pérennisation, le taux d'intérêt des prêts aux EMF à partir du fonds de facilitation sera progressivement ajusté pour permettre la couverture des coûts de gestion à terme.